

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO DEL PUNTO DE VENTA SS IMBABURA DE LA  
EMPRESA ECONOFARM S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE  
IBARRA INTEGRANDO LAS ÁREAS COMERCIAL Y LOGÍSTICA  
MEDIANTE LA OPTIMIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO Y LAYOUT**

**LCDO. RUBEN DARÍO NAVARRETE JIMENEZ**

**DIRECTOR: ING IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR.**

**QUITO, 2015**

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr.

**INFORMANTES**

Ing. Fernando Solá Yépez, MBA.

Ing. Hernán Carrillo Villarroel, MSc.

## **AGRADECIMIENTO**

Un fuerte, agradecimiento a quien siempre me ha impulsado a ser mejor persona, amigo, compañero y sobre todo Padre.

María Dolores,

Gracias, y mil gracias por tu apoyo de siempre, mis alegrías y mis penas las hiciste tuyas, compartiste tanto que quiero entregarte este esfuerzo a la constancia, paciencia y sobretodo al Amor que entregaste en tiempos de desesperación y gran dificultad.

Para Ti,

**María Dolores Bravo Soria**

## DEDICATORIA

Estoy seguro que es el ejemplo que debo y quiero dejar a mi Hijo custodio de mis alegrías, tristezas, risas, esfuerzos y responsabilidades

Mateo Alejandro, la vida pasa y no se entera de lo que se pierde, hoy en tus mejores 12 quiero dejar este esfuerzo plasmado en el mejor ejemplo de responsabilidad, el camino no fue fácil pero la recompensa valió la pena.

**Mateo Alejandro**, hijo esto es por Ti mi pequeño gran hombre.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA ECONOFARM S.A. (FARMACIAS SANA SANA). .....	2
1.1 Entorno Político y Legal .....	2
1.1.1 Fijación de los Precios de Medicamentos.....	5
1.1.2 Poder del Mercado.....	6
1.1.3 Situación de los Medicamentos Genéricos en el Ecuador .....	7
1.2 Entorno Económico.....	7
1.2.1 Población Económicamente Activa (PEA).....	11
1.3 Entorno Socio- Cultural – Ambiental .....	15
1.3.1 Mercado Laboral.....	17
1.4 Entorno Tecnológico.....	18
1.5 Análisis de la situación actual de la Empresa Econofarm S.A. (Farmacias Sana sana). .....	19
1.5.1 Ubicación Geográfica. ....	19
1.5.2 Reseña histórica.....	19
1.5.3 Antecedentes de la Empresa Econofarm S.A. ....	21
1.6 Infraestructura .....	26
1.7 Estructura Organizacional.....	28
1.8 Estructura Financiera .....	31
1.8.1 Principales indicadores Financieros .....	32
1.8.2 Descripción de Indicadores .....	33
1.9 Productos que se Comercializan .....	34
1.10 Los Clientes.....	35
1.10.1 Clientes Individuales .....	35
1.11 Proveedores .....	36

1.12 La Competencia.....	38
1.13 Análisis de Fortalezas y Debilidades de las Farmacias Sana sana en la ciudad de Ibarra.....	39
1.13.1 Fortalezas y Debilidades .....	39
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ECONOFARM S.A.....	41
2.1 Diagnóstico del PDV SS Imbabura de la Empresa Econofarm S.A.....	43
2.2 Levantamiento del sistema de logística del PDV SS Imbabura .....	46
2.2.1 Sistema Caótico de Ubicaciones (SUC).....	46
2.2.2 Ventajas.....	46
2.2.3 Proceso Sistema Caótico de Ubicaciones en el PDV.....	47
2.2.4 Debilidades del Sistema Logístico.....	48
2.2.5 Cadena de Suministros.....	49
2.3 Compras.....	49
2.3.1 Referente a Proveedores de Compras .....	49
2.3.2 Referente al Punto de Venta.....	51
2.4 Análisis de Proveedores. ....	52
2.5 Administración y logística de Inventarios.....	53
2.5.1 Técnicas de Administración de inventarios en el PDV.....	54
2.5.2 Sistema de Cronogramas de inventarios ABC en el PDV SS Imbabura.....	55
2.6 Política de pedido para los PDV.....	57
2.6.1 Proceso de Pedido en el PDV .....	58
2.7 Procedimientos del área de operaciones.....	59
2.8 Procedimiento del área Logística. ....	66
2.9 Toma de tiempos en el PDV SS Imbabura.....	67
2.10 Propuesta a nivel Operativo.....	68
2.10.1 Antecedentes. ....	68
2.10.2 Justificación .....	69
2.10.3 Objetivos .....	69
2.11 Problemática a la que responden la propuesta.....	69
2.11.1 Solución a la formulación del Problema.....	70
2.12 Revisión layout actual. ....	71
3. ELABORACIÓN PROPUESTA DEL PROYECTO .....	73

3.1 Propuesta y Elaboración del Proyecto.....	73
3.2 Definición y Evaluación de Estrategias.....	74
3.3 Análisis FODA.....	74
3.3.1 Fortalezas.....	74
3.3.2 Oportunidades.....	75
3.3.3 Debilidades.....	75
3.3.4 Amenazas.....	75
3.4 Propuesta a Nivel Estratégico.....	76
3.5 Estrategia General.....	77
3.5.1 Estrategia 1.....	78
3.5.2 Estrategias 2.....	80
3.5.3 Estrategias 3.....	86
3.5.4 Estrategia 4.....	87
3.5.5 Estrategia 5.....	88
3.6 Matriz de estrategias versus el FODA.....	89
3.7 Ventajas de la propuesta de transformación del PDV.....	90
4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE CRONOGRAMAS.....	92
4.1 Plan de Implementación.....	92
4.2 Cronogramas de Aprobación y Ejecución del Proyecto.....	92
4.3 Cronograma Constructivo.....	92
4.4 Cronograma Operativo.....	96
4.5 Evaluación Financiera de la propuesta.....	98
4.5.1 Información General.....	98
4.5.2 Afectación en ventas para el PDV.....	100
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	103
ANEXOS.....	118

## Índice de Cuadros

Cuadro No. 1: Crecimiento Económico .....	8
Cuadro No. 2: Índices de cumplimiento .....	32
Cuadro No. 3: Indicadores de Cumplimiento 2013 / 2014 .....	33
Cuadro No. 4: Participación por PDV en la Zona .....	44
Cuadro No. 5: Porcentaje de participación por secciones del PDV SS Imbabura .....	44
Cuadro No. 6: Cumplimiento de venta semestral del PDV .....	44
Cuadro No. 7: Indicadores de Cumplimiento .....	45
Cuadro No. 8: Histórico de transacciones y ticket del PDV .....	45
Cuadro No. 9: Esquema de revisión de caducidades .....	47
Cuadro No. 10: Participación % de compra por proveedor, Medicinas .....	52
Cuadro No. 11: Participación % de compra por proveedor, Consumo y Bazar .....	53
Cuadro No. 12: Tiempo de atención PDV .....	68
Cuadro No. 13: Matriz de problemática .....	71
Cuadro No. 14: Cuadro de Estrategias .....	78
Cuadro No. 15: Estrategia Área Comercial .....	86
Cuadro No. 16: Estrategia de D.O. ....	87
Cuadro No. 17: Estrategia de Comunicación .....	88
Cuadro No. 18: Matriz Estrategias vs. FODA .....	89



## Índice de Gráficos

Gráfico No. 1: Esperanza de vida por sexo 1990-2050 .....	3
Gráfico No. 2: Inflación Anual IPC Por Consumo (Porcentajes 2013/2014).....	10
Gráfico No. 3: Población Económicamente Activa, PAE .....	12
Gráfico No. 4: Niveles del Sector Salud.....	12
Gráfico No. 5: Tendencia del Presupuesto del MSP frente al PGE 2000-2010 .....	13
Gráfico No. 6: Población en condiciones de pobreza.....	16
Gráfico No. 7: Población en condiciones de pobreza extrema .....	16
Gráfico No. 8: Taza Trimestral Mercado Laboral .....	17
Gráfico No. 9: Organigrama estructural de Primer Nivel.....	20
Gráfico No. 10: Organigrama UN Sana sana.....	22
Gráfico No. 11: Directrices Estratégicas .....	25
Gráfico No. 12: Infraestructura de soporte de Econofarm S.A.....	27
Gráfico No. 13: Infraestructura de Sana sana .....	27
Gráfico No. 14: Valores Corporativos .....	28
Gráfico No. 15: Cadena de Valor Econofarm S.A.....	29
Gráfico No. 16: Estructura Organizacional de Econofarm S.A.....	30
Gráfico No. 17: Estructura Organizacional del PDV.....	31
Gráfico No. 18: Estructura Financiera de Econofarm S.A. ....	32
Gráfico No. 19: Perfil de cliente individual.....	35
Gráfico No. 20: Perfil de cliente empresarial .....	36
Gráfico No. 21: Participación de Proveedores.....	37
Gráfico No. 22: Participación del Mercado Farmacéutico en el Ecuador .....	38
Gráfico No. 23: Participación de Principales Competidores .....	39
Gráfico No. 24: Ciclo de abastecimiento Provefarma S.A. ....	42

Gráfico No. 25: Ubicación geográfica del PDV SS Imbabura .....	43
Gráfico No. 26: Clasificación de productos ABC .....	54
Gráfico No. 27: Esquema operativo Provefarma S.A.....	67
Gráfico No. 28: Organigrama Centro de Distribución.....	67

## Índice de Figuras

Figura No. 1: Proceso de Inventario PDV .....	55
Figura No. 2: Kardex de Medicinas .....	56
Figura No. 3: Kardex de Consumo y Bazar .....	56
Figura No. 4: Kardex valorado de Medicinas .....	57
Figura No. 5: Diseño del layout actual .....	72
Figura No. 6: Propuesta del diseño del nuevo layout .....	83
Figura No. 7: Vista frontal PDV .....	84
Figura No. 8: Vista Exterior PDV .....	84
Figura No. 9: Vista Aérea PDV .....	85

## **Índice de Tablas**

Tabla No. 1: Procedimiento para Inventario.....	65
Tabla No. 2: Inversión Tecnológica.....	79
Tabla No. 3: inversión Equipos de Oficina y Seguridad .....	80

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Econofarm S.A. ha sido reconocida por ser una de las cadenas farmacéuticas de venta de productos de medicina, consumo y bazar de mayor expansión en el Ecuador, destacándose por sus productos de excelente calidad, alta variedad de productos, precios adecuados al mercado y antecedentes de buena atención al cliente.

El estudio para el mejoramiento mediante la optimización del espacio físico y layout realizado en el punto de venta de la empresa Econofarm S.A., aplica a las acciones y procedimientos referentes a la globalidad de los procesos y acciones de servicio de atención de clientes en los puntos de venta.

Sin embargo, en aras de tener presencia a nivel nacional en el Ecuador, algunas veces los diferentes puntos de venta no cumplen con todos los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos por la empresa, ya sea por cuestiones de espacio, adiestramiento o capacitación del personal.

Actualmente el punto de venta SS Imbabura de la empresa Econofarm S.A. presenta un constante y creciente flujo de clientes, sin embargo, es necesario realizar perspectivas para el incremento en la demanda, debido a que se han presentado casos en donde debido a la alta afluencia de clientes / consumidores se han logrado identificar insuficiencias en la metodología, procesos y procedimientos en cuanto a la logística interna del PDV y de atención al cliente, lo que ha traído como resultado formación de filas de clientes no atendidos, tiempos de atención excesivos y finalmente mala imagen para el PDV lo que ocasiona una percepción negativa de servicio a la empresa y esto ha ocasionado pérdida de clientes causando de esta manera pérdida de transacciones y ventas.

Mediante la adecuada utilización del espacio físico y el cambio del layout se instaurarán estándares de trabajo en los procesos y procedimientos que permitirán a la empresa a tener varias referencias o lineamientos con el propósito de conseguir la optimización de sus procesos y metodología de trabajo, lo que derivará un incremento del 38% en productividad en el PDV, una venta total en el año uno de \$699.326 con un aumento de ventas para el año dos del 5% y un mejor nivel de servicio para sus clientes y como consecuencia mejorar su margen bruto en un 23,44% del PDV.

El monto de inversión total es de \$ 44.232 lo que genera resultados del VAN de \$22.483 y un TIR del 41,44% y la recuperación es en 7 meses.

Finalmente el objetivo es diseñar una propuesta de mejoramiento en los tiempos de atención, eliminación de colas y mala imagen del punto de venta SS Imbabura de la empresa Econofarm S.A., a través del análisis de la optimización del espacio físico y layout buscando alinear la parte operativa y comercial con los objetivos de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Econofarm S.A. como parte de La Corporación GPF es una empresa especializada en el servicio de Salud para sus clientes y consumidores, brinda una imagen de opción de variedad, calidad, atención y precio al cliente, destacando la entrega de recetas completas a menor precio con una amplia variedad de productos tanto en medicinas como en productos de consumo y bazar y un excelente servicio, esto ha generado que la demanda de productos constantemente se mantenga en incremento, sin embargo en muchas de las farmacias no se presentan cambios físicos, de procedimientos, actividades relacionadas a la operación o de imagen en los puntos de venta posteriores a su apertura y tampoco en la metodología de servicio de atención al cliente, siendo destacable el análisis de atención al cliente, como elemento importante en una empresa que pertenece al sector del retail farmacéutico.

Actualmente el punto de venta SS Imbabura de la empresa Econofarm S.A. presenta un constante y creciente flujo de clientes, sin embargo, es necesario realizar perspectivas para el incremento en la demanda, debido a que se han presentado casos en donde debido a la alta afluencia de clientes / consumidores se han logrado identificar insuficiencias en la metodología, procesos y procedimientos en cuanto a la logística interna del PDV y de atención al cliente, lo que ha traído como resultado formación de filas de clientes no atendidos, tiempos de atención excesivos y finalmente mala imagen para el PDV lo que ocasiona una percepción negativa de servicio a la empresa y esto ha ocasionado pérdida de clientes causando de esta manera pérdida de transacciones y ventas.

Además de ello, las improvisaciones en referencia a las estructuras del punto de venta, adquisición de equipos tecnológicos, activos como perchas, vitrinas, exhibidores y contratación de personal han conllevado a que el espacio en el punto de venta vaya siendo cada vez menos adecuado y dificulta la operatividad para el PDV.

Por otra parte, se tiene que el almacenamiento medicamentos, productos de consumo y bazar e insumos debido a la demanda están siendo afectados por el acrecentamiento en la demanda dado que el almacenamiento se ha visto limitado por falta de un adecuado espacio físico y un medio que permita manejar de mejor manera los stocks.

Considerando al análisis a la situación anterior, se encuentra necesario realizar y desarrollar el piloto con el fin de buscar una manera de mejorar y optimizar y el servicio de atención al cliente en el punto de venta y garantizando la efectiva operatividad del mismo y con llevando una estructura de costos y gastos sostenible que contribuya a incrementar los índices de rentabilidad del punto de venta y de la Unidad de Negocio.

## **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA ECONOFARM S.A. (FARMACIAS SANA SANA).**

El Plan Nacional para el buen vivir 2013-2017 establece 12 objetivos bien definidos y determinados los mismos que hacen referencia al afán de continuar el cambio del Ecuador, el Objetivo número tres hace referencia a:

“Mejorar la calidad de vida de la población es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medio, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Al hablar de obtener una vida digna en toda su dimensión se considera que esta debe tener un acceso universal y permanente a todos aquellos bienes conocidos como superiores los cuales permiten lograr las metas personales y colectivas de una población, todo ello se debe desarrollar en un ambiente adecuado considerando y estableciendo que la calidad de vida empieza por el actuación plena de los derechos del Buen Vivir que son: agua, alimentación, salud, educación y vivienda.

La Constitución, en el artículo 66, establece “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Por lo tanto, mejorar la calidad de vida de la población es un proceso multidimensional y complejo.

El artículo número 32 de la Constitución establece la salud como uno de los principales derechos para mejorar la calidad de vida de las personas en tanto el artículo 358 enmarca el Sistema Nacional de Salud para “el desarrollo, protección y recuperación de capacidades y potencialidades bajo los principios de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional” incluyendo los servicios de promoción, prevención y atención integral. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

### **1.1 Entorno Político y Legal**

En el Ecuador el ente regulador de la salud es el Ministerio de Salud Pública, MSP el cual está constituido por varios organismos y agencias que le ayudan a controlar y manejar los diversos procesos y procedimientos en relación con la salud. En la década de los años 90 el MSP a través de las áreas de salud gestionaba las normativas para el adecuado funcionamiento de las farmacias, las mismas estaban divididas en circuitos constituidas por centros y sub-centros de salud, los cuales mediante los inspectores de salud de vigilancia sanitaria realizaban el control de los permisos anuales de funcionamiento, la inspección para el cumplimiento de las normas establecidas para los establecimientos.

El Ministerio de Salud Pública (MSP), es el ente que ejerce y ejecuta las diversas normativas de regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana mediante la gobernanza, vigilancia y control sanitario para avalar el derecho a la Salud a todos los ecuatorianos a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, impulso de la salud y paridad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud.

Esta entidad cuenta con varios valores que hacen referencia a sus prácticas en la búsqueda de entregar el mejor servicio de salud a los ciudadanos. Los mismos establecen lo siguiente:

**Respeto.-** Comprender que todos los ciudadanos son iguales y tienen derecho al mejor servicio por lo cual se compromete a respetar su dignidad y atender con agilidad y calidad sus necesidades considerando principalmente sus derechos.

**Inclusión.-** Abiertamente es importante reconocer que las clases sociales son diferentes pero se valora sus diferencias. **Vocación de servicio.-** Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.

**Compromiso.-** Se compromete en cumplir a cabalidad lo asignado de acuerdo a las capacidades que dispone.

**Integridad.-** Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.

**Justicia.-** Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.

**Lealtad.-** Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

Dentro del marco legal se establece al ARCSA, Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria quien es la encargada de emitir, gestionar, controlar y garantizar el adecuado cumplimiento de las normativas vigentes en el Ecuador en referencia a todo establecimiento farmacéutico o aquellos puntos de venta que estén comercializando medicinas y productos alimenticios. El ARCSA debe asegurar que los establecimientos cumplan con las normativas establecidas para su funcionamiento. Dentro de estas normativas están los permisos anuales de funcionamiento para los PDV, el carnet de salud, las buenas prácticas de manejo de medicamentos, control de productos caducados, cumplimiento de normativas básicas de higiene para el local, entre otras.

Es importante mencionar que el ARCSA es quien garantizará la principalmente la Salud de la localidad mediante la ejecución de las ordenanzas o normativas de regulación y el control de la calidad, seguridad, eficacia e inocuidad de los productos de uso y consumo humano; así



como, las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario en su ámbito de acción.

Si se considera los últimos años, el Gobierno actual del Presidente Rafael Correa ha iniciado varios planes encaminados a obtener mejoras en el cuidado y manejo de la salud pública y de esta manera se ha convertido en uno de sus logros más importantes.

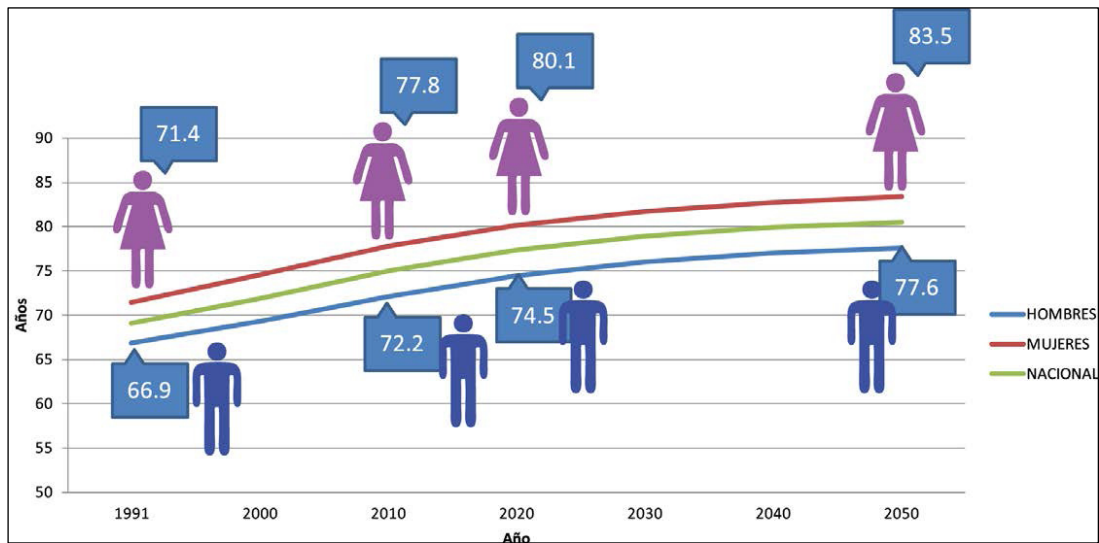
En la Administración del actual gobernante, una de sus prioridades en el sector de la Salud ha sido la provisión completa de medicinas a personas de nivel socioeconómico bajo, así como, el equipamiento de los hospitales públicos seguido de la atención a pacientes que poseen protección de la Seguridad Social y a aquellos que asisten a dispensarios médicos.

Una de las iniciativas importantes de la actual Administración, es la creación del Programa Mi Farmacia para el año 2015, que se basa principalmente en la comercialización de medicamentos de producción nacional a bajos precios. Esta iniciativa, busca afinar el acceso de medicamentos a pacientes con enfermedades como Hipertensión Arterial, Diabetes II (no insulínica) y con Dislipidemias (colesterol y otros elevados en sangre), enfermedades que se encuentran ubicadas entre las 6 primeras causas principales de muerte en el país. Este plan lo que busca es definir estrategias mediante convenios y contratos legales con socios estratégicos como las principales cadenas de farmacias en el Ecuador, para la distribución gratuita de medicamentos a los usuarios, tanto residentes en las zonas donde estas redes operan, como aquellos de zonas rurales incluso remotas, a través del sistema botiquines populares.

Una de las prioridades en la Administración del presidente Rafael Correa es incentivar y crear las mejores condiciones para el Buen Vivir, por lo tanto uno de los que tiene prioridad en su mandato es el sector de la salud. Bajo el Gobierno actual en los últimos años cada vez más personas (hombres, mujeres y niños) acceden a medicinas de una manera más sencilla y con una atención de calidad en el servicio lo que es altamente satisfactorio para esta administración, debido a que el sector de la salud está en pleno crecimiento y por lo tanto se puede deducir que el bienestar de la población también se ha incrementado satisfactoriamente.

En el gráfico No. 1 se puede observar que la esperanza de vida de las personas al nacer, cada año ha ido incrementando y esta incidencia principalmente está influenciada porque el sector salud brinda excelentes realidades.

En el año 2010, la esperanza de vida fue de 75 años, en el 2050, la misma subirá a 80,5 años en el país.



**Gráfico No. 1: Esperanza de vida por sexo 1990-2050**

**Fuente:** INEN, 2013

### 1.1.1 Fijación de los Precios de Medicamentos

En el año 2003 el gobierno de ese entonces decretó congelamiento en los precios de las medicinas pero desde entonces muchos de ellos han variado y se han permitido incrementos que nunca se establecieron de manera general.

Mediante la fijación de precios se consideran que los medicamentos que deben regularse son aquellos que permite el control de enfermedades catastróficas (cáncer, sida) considerados de mayor precio y que afectan a la balanza comercial. A diferencia de aquellos medicamentos en los que existen varios competidores los cuales determinen el precio del mercado

A partir del mes de septiembre del 2014 de acuerdo al decreto realizado por el presidente Rafael Correa comenzará a regir el reglamento para la fijación de precios de medicamentos para el Ecuador. En algunas ocasiones el vicepresidente Jorge Glas ha indicado que en el Ecuador se consume alrededor de 1500 millones en medicamentos tanto en el sector privado como público.

Los medicamentos que ingresaran a esta revisión son aquellos considerados como estratégicos los mismos que son esenciales que se encuentran contemplados en las diversas estrategias de salud colectiva y programas del MSP.

La fijación de precios está establecida de la siguiente manera se fija una median que es el techo equivalente a la mediana de los precios del producto de venta al público lo que ocasiona que los de mayor valor deben bajar para cuidar al consumidor y de esta manera se elimina los precios exagerados en los productos.

En la construcción de este reglamento han participado varias entidades públicas como el Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Industrias y Productividad, IESS, Ministerio Coordinador de la Producción.

La promulgación del decreto 777 preocupa al sector farmacéutico debido a que considera que este afecta directamente a la industria local lo que ocasionaría varios perjuicios y existen varios temas que se deben considerar y que afectan directamente a la industria entre los más importantes nombramos los siguientes:

- Los montos máximos en publicidad
- La inasequible a la importación de materias primas o productos terminados o al granel.
- La certificación de los precios FOB y el certificado comercio exterior ecuatoriano.

### **1.1.2 Poder del Mercado**

En el Ecuador desde el 2001 al 2014 las prácticas han sido muy desleales y agresivas si consideramos que cerca de 2.569 farmacias independientes que funcionaban han sido afectadas por grandes cadenas farmacéuticas entre ellas Farmacias Económicas, Farmacias Sana sana, Farmacias Cruz Azul entre otras, las mismas que se han encargado de colocar sus PDV en lugares estratégicos afectando de esta manera a las farmacias independientes y con ellos logar que los dueños decidan negociar los cupos para poder operar bajo la marca de una de estas cadenas.

En consideración a estas novedades representantes de las farmacias independientes han gestionado varias recomendaciones al MSP para el control y manejo de los cupos que ellos asignan para la apertura de un local. En el país operan 5 empresas farmacéuticas que han logrado dominar el mercado de acuerdo a lo especificado por la Superintendencia de Control del Poder del Mercado, SCPM.

De acuerdo a Giannina Zamora, representante de SCPM tres son los problemas que se detectan en el mercado farmacéutico: concentración geográfica, inequidad en el acceso a medicinas y prácticas anticompetitivas.

Basándose en esta realidad la SCPM se ha generado un manual de buenas prácticas para el sector farmacéutico considerando que la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado debe velar por prevenir, corregir, evitar y sancionar el abuso de especialistas económicos con poder de mercado. A la vez la SCPM busca evitar prácticas abusivas para fortalecer e impulsar un comercio justo con medicamentos genéricos de calidad a un costo razonable así como también evitar prácticas abusivas mediante las relaciones contractuales de los establecimientos farmacéuticos.

Uno de los principios importantes de la normativa es que los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales. SCPM, 2014

### **1.1.3 Situación de los Medicamentos Genéricos en el Ecuador**

En el Ecuador se consumen pocos medicamentos genéricos debido a la poca credibilidad que estos generan en la población debido a que pacientes y muchos profesionales en la salud no confían en la efectividad de un medicamento genérico comparado con uno de marca. Por este motivo el gobierno nacional quiere realizar un giro de 360 grados apoyando al sector farmacéutico para mitigar esta situación y garantizar juntamente con los productores de medicamentos genéricos la efectividad de sus medicinas en los diferentes tratamientos y de esta forma eliminar el paradigma de baja calidad.

Existen leyes que el Estado debe promover para la producción, importación, comercialización de los medicamentos genéricos de uso humano en el país.

Considerando que los medicamentos genéricos tienen un precio menor para los clientes y esto no es atractivo para el PDV debido a que disminuyen las ventas la entidad legislativa propone incrementar el margen de rentabilidad para el PDV con la venta de medicamentos genéricos.

De acuerdo al ART. 4 de la ley de producción, importación, comercialización y expendio se establecen márgenes de utilidad máximos por producto y son los siguientes:

- 20% Para el fabricante o importador
- 10 % para las distribuidores, comercialización
- 20% para los establecimientos de expendio al público, medicamentos de marca
- 25% para los establecimientos de expendio al público, medicamentos genéricos.

### **1.2 Entorno Económico.**

En los últimos años la situación económica es caracterizada por un crecimiento de la oferta monetaria en el país, sin que tal aumento esté acompañando con un crecimiento real de la actividad económica, ese exceso de liquidez se materializará en una creciente demanda de bienes que serán satisfechos por medio de importaciones adicionales, que a su vez afectarán el nivel de reservas internacionales, pero sin incidir fuertemente en el nivel de precios internos del país.

En el cuadro No. 1 realizado a continuación, se pueden ver algunas variables que muestran que la situación ha ido mejorando, básicamente porque el modelo de gasto público se ha visto beneficiado por los altos precios del petróleo, lo que ha permitido mantener liquidez en el sistema económico y que a su vez los impulsores del crecimiento económico como el

consumo de los hogares y el gasto del gobierno, especialmente en infraestructura hayan ido creciendo de manera importante en estos tres últimos años.

	<i><b>2010</b></i>	<i><b>2011</b></i>	<i><b>2012</b></i>	<i><b>2013</b></i>
	<i><b>Variación %</b></i>	<i><b>Variación %</b></i>	<i><b>Variación %</b></i>	<i><b>Variación %</b></i>
<i><b>PIB</b></i>	3,6	6,5	5,3	3,6
<i><b>Importaciones</b></i>	16,3	4,3	4	1,5
<i><b>Consumo Hogares</b></i>	7,7	5,2	4,9	4,2
<i><b>Consumo Gobierno</b></i>	1,4	4,6	3,7	2,7
<i><b>Inversiones</b></i>	10,2	7,5	5,3	1,5
<i><b>Exportaciones</b></i>	2,3	5,1	2,9	0,6

**Cuadro No. 1: Crecimiento Económico**

**Fuente:** BCE, 2013

Es importante establecer y reconocer que Ecuador se está ubicado en la línea del progreso y desarrollo. Principalmente impulsado por el factor económico del petróleo. De acuerdo a un informe emitido por el Banco Mundial nuestra economía en el 2010 creció un 3,6% en el 2011 un 4,8% y en el 2012 un 5,36% incrementos importantes para el Ecuador si revisamos los indicadores económicos de países del tercer mundo que indican un promedio menor al 1% en los tres últimos años. Adicionalmente es importante establecer que en los últimos 5 años los impuestos lograron una recaudación de 104,6% según el SRI, (Servicio de Rentas Internas) y que pasó de ser de 4.672 millones de dólares en el año 2006 a 9.561 millones en el año 2011 de esta manera este rubro se establece como el primer ingreso estatal para las cuentas de 2012 por encima de los ingresos petroleros directos. Esta Administración adicionalmente ha incrementado el gasto social y mejorado formidablemente las infraestructuras viales, todo esto sin aumentar el porcentaje de la deuda con relación al PIB, que en 2010 representaba una cuota del 23% del mismo y en 2011 pasó a ser del 22.08%.

Adicionalmente, el crecimiento de la economía ecuatoriana no solo se puede analizar bajo estas premisas y datos y se propone ser observado con cierto escepticismo debido a que el desarrollo de la economía se debe principalmente a la dependencia del precio del barril de petróleo. Existen otros factores importantes que afectan la realidad económica y hacemos referencia los bajos niveles de seguridad jurídica y la destrucción del sistema judicial en los cuales sea permitido un innumerable atropello con la legislación penal, fiscal y mercantil.

Si bien es cierto estas violaciones que se hace referencia se puede medir solamente con indicadores subjetivos estos reflejan los efectos ocasionados en factores muy importantes para el crecimiento a largo plazo como la inversión extranjera, la prima de riesgo y la facilidad para los negocios.

El inadecuado y fatal sistema jurídico es un problema para los comerciantes y empresarios nacionales debido a que los indicadores para el negocio no son adecuados. Según el informe Doing Business 2012 del Banco Mundial (donde se incluye información acerca de facilidad de empezar un negocio, obtener permisos de construcción, de electricidad, crédito, registrar

propiedades, pago de impuestos y realizar pagos arancelarios, entre otros) Ecuador se encuentra en el puesto 28 de 32 países encuestados en Latinoamérica y el Caribe en la facilidad para hacer negocios, cuando los vecinos más cercanos -Chile, Perú y Colombia- se llevan los primeros 3 escaños.

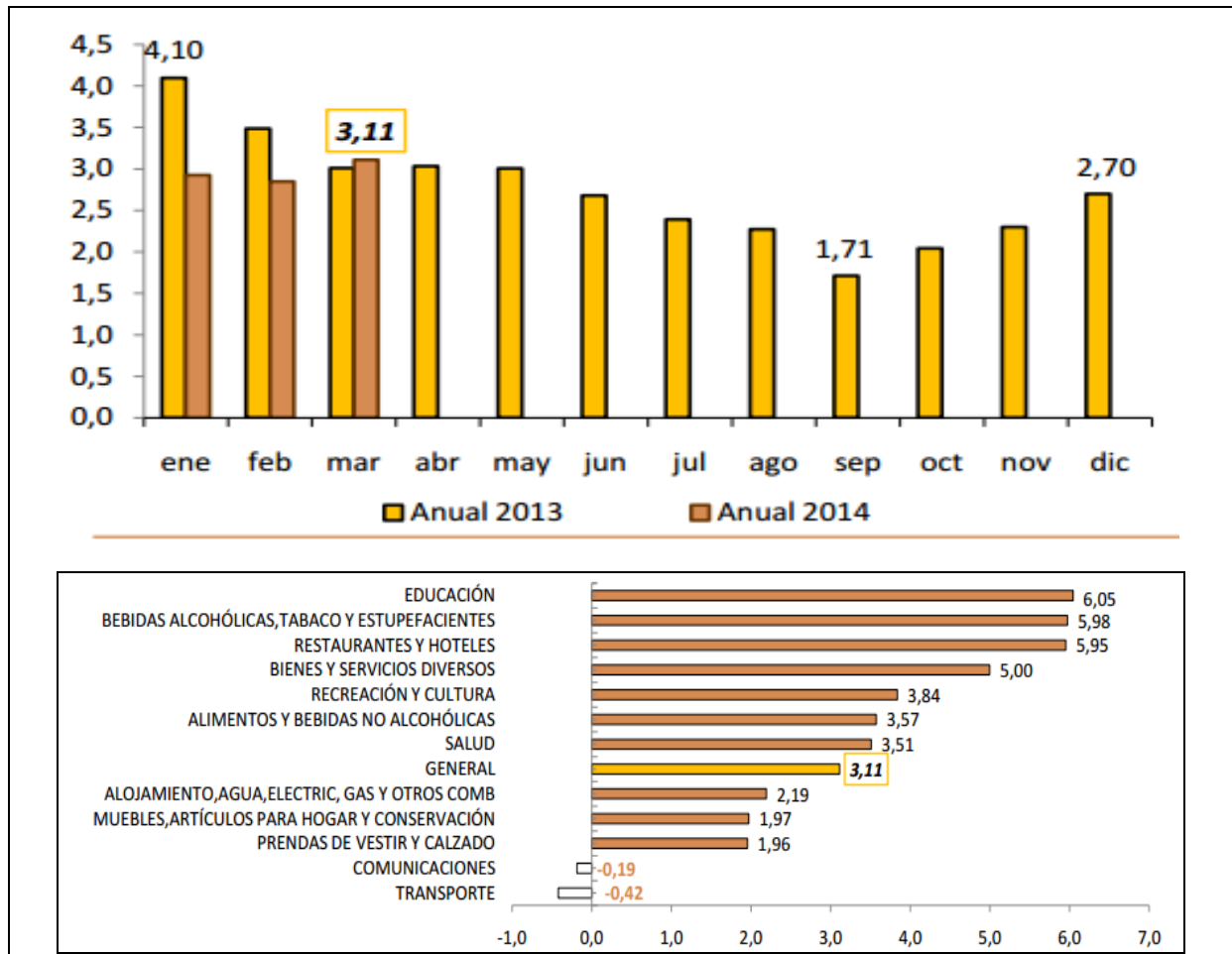
Si hacemos referencia de la clase política decidir qué actitud toma, la que hemos tomado hasta ahora que es la del progreso completo o bien la del crecimiento a tropezones y sin compromiso. La única forma de lograr crecimiento económico sostenido es con el compromiso de la legalidad interna para dar seguridad a las inversiones y el compromiso con el sistema internacional. Después de todo, el nuevo dorado no va a durar décadas y dependerá de nosotros mismos que lo aprovechemos.

Sin embargo es imprescindible considerar que uno de los principales problemas que el gobierno debe enfrentar es el aumento de precios, considerando que para fines del año 2011 se concluyó con una inflación anual mayor al 5,5% y se anuncia que en el año 2012 se presente una inflación parecida, afectando el poder adquisitivo del salario.

Considerando los últimos años el costo de las canastas básica familiar se ha relacionado directamente con la evolución de la inflación, con lo cual se prevé que en el año 2012 el costo de la canasta básica supere los US\$600. El incremento de precios está dado por el aumento de la liquidez del sistema sin el correspondiente aumento de la producción.

Los principales pilares de la economía ecuatoriana considerados en relación al P.I.B. son los sectores de la salud, telecomunicaciones, construcción y petróleos definitivamente se da por las fuertes inyecciones de capital, tanto de fuentes externas como internas que demanden. Las inversiones que se realizan en los cuatro sectores tienen efectos multiplicadores, ya que generalmente tienen consecuencias secundarias en otras ramas de la economía, como por ejemplo: transporte, fabricación de equipos eléctricos y de medicina, importaciones, etc.

A continuación se muestra en el gráfico No. 2 los diferentes niveles de inflación anual y por divisiones de consumo, en el que se ve que para la división de salud se encuentra en el 4.79 %, es decir menor a la inflación del I.P.C. general.



**Gráfico No. 2: Inflación Anual IPC Por Consumo (Porcentajes 2013/2014)**

**Fuente:** INEC, 2014

El Ecuador en los últimos años ha duplicado esfuerzos para reforzar sus relaciones políticas y económicas con los países de Latino América y siempre ha gestionado por favorecer la integración sudamericana. Por otro lado ha sufrido una significativa desaceleración de las relaciones con Europa y Estados Unidos. Considerando que en materia de comercio las relaciones con este bloque de países sean bloqueadas y en varias ocasiones se han suspendido. Aunque se debe considerar que las relaciones entre los dos bloques y Ecuador son globalmente buenas. En referencia a las relaciones diplomáticas Colombo-Ecuatoriana se han ido desarrollando y mejorando, de tal manera que en noviembre del año 2011 los dos países manifestaron su deseo de restablecer plenamente las relaciones diplomáticas.

En términos del desarrollo económico del Ecuador, es necesario e imperante resaltar la consolidación del Plan Nacional de Desarrollo (PND), que por primera vez en la historia del país se elaboró y desarrollo de manera incluyente y participativa e implica la responsabilidad compartida de las diversas instituciones gubernamentales.

En abril del 2010, el mandatario del País, comunicó que dentro del Plan Nacional de Desarrollo se establecía una sustitución de importaciones, para varios sectores, en ellos se

incluía el farmacéutico. El 26 de enero del 2011, se anunció nuevamente esa decisión, en donde se aprovechó para informar las directrices del nuevo procedimiento. Durante los últimos años las casas farmacéuticas comunicaron y certificaron que ya están listos para la sustitución de importaciones que plantea la Administración como medida para apoyar a la producción nacional. Desde el anuncio gubernamental, el sector farmacéutico nacional se preparaba con capacitación e inversión en tecnología y mejoras de procesos. La propuesta de la industria farmacéutica es, en una primera fase, sustituir la quinta parte de las importaciones por producción nacional, según lo explica Renato Carló, presidente de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Ecuador. Las acciones para apuntalar este mecanismo de apoyo a la producción ya han tenido sus primeros pasos.

El conjunto de medidas adoptadas llegarán a causar un aumento de la demanda de mano de obra calificada y modernización, sino que lo más importante el paciente en teoría encontraría las mismas medicinas, con la misma calidad a un menor precio y con un servicio de calidad.

Como se ve claramente, el desarrollo económico del país beneficia ampliamente a la industria nacional, pues el objetivo central es mejorar e incrementar su producción y comercialización de medicamentos; este beneficio redunda en el beneficio de la población y esto es bueno.

### **1.2.1 Población Económicamente Activa (PEA)**

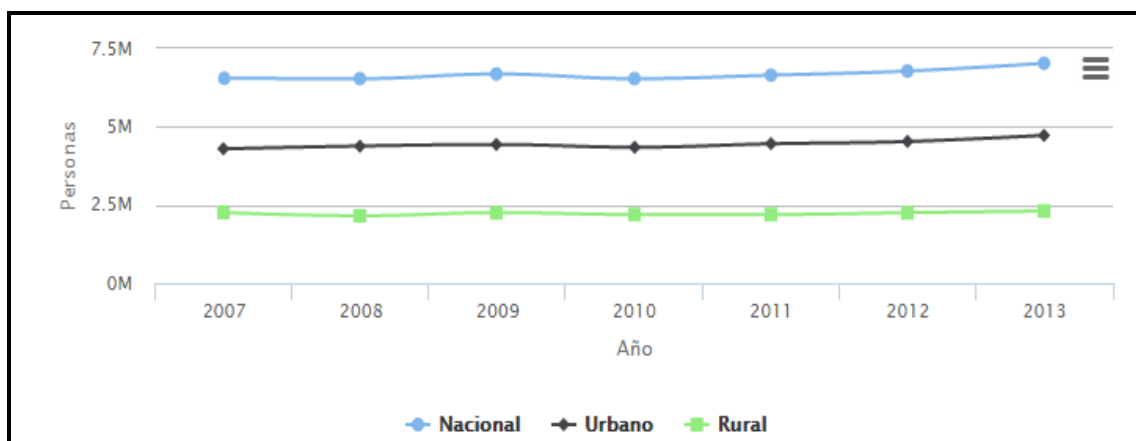
Se considera como población económicamente activa PEA a todas las personas mayores de 10 años en un determinado año.

Por consiguiente se establece económicamente activas las personas en edad de trabajar (10 años y más) que:

- Ejecutaron algún tipo de trabajo al menos una hora con o sin remuneración durante el período de referencia de la medición incluyendo la ayuda a otros miembros del hogar en alguna actividad productiva, una tienda, etc.
- En algún empleo o negocio del cual estuvieron ausentes por enfermedad, huelga, licencia, vacaciones u otras causas.
- No comprendidas en los dos grupos anteriores, que estaban en disponibilidad de trabajar. Se excluyen las personas que están impedidos de trabajar por invalidez, jubilación o a quienes se dedican a los quehaceres domésticos.

El gráfico No. 3 indica el crecimiento de la población económicamente activa en el período 2007 al 2013.

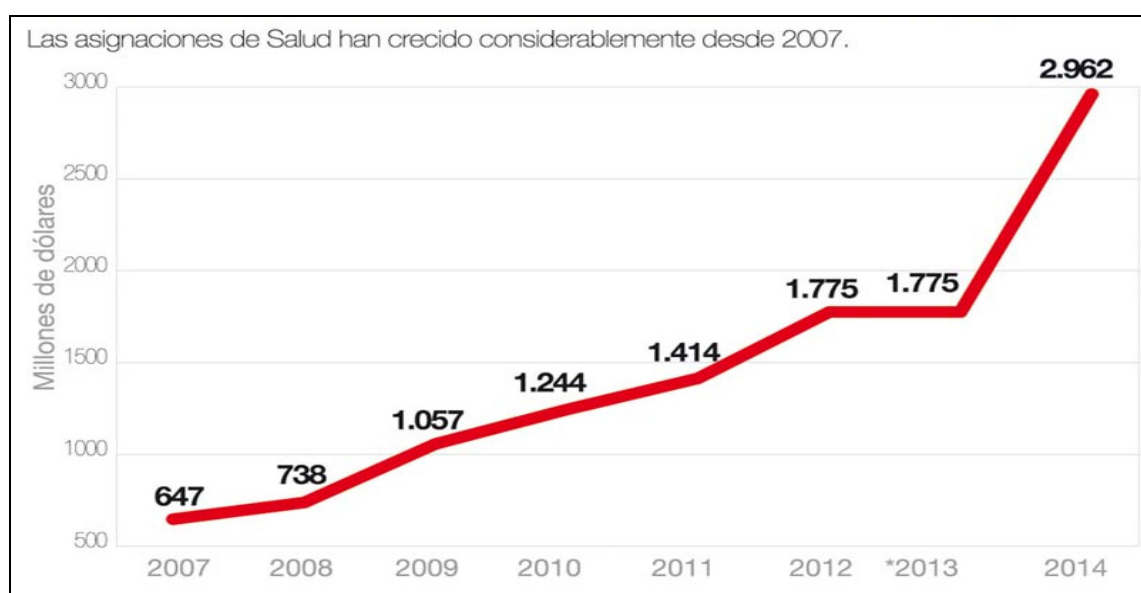




**Gráfico No. 3: Población Económicamente Activa, PAE**

**Fuente:** INEC, 2014

Para poder evidenciar de mejor manera el apoyo que el gobierno nacional ha generado para el sector de la salud es importante revisar la asignación del presupuesto al sector de la salud que esta administración ha realizado a través de los años. El gráfico No. 4 muestra esta evolución del presupuesto para el sector salud.



**Gráfico No. 4: Niveles del Sector Salud**

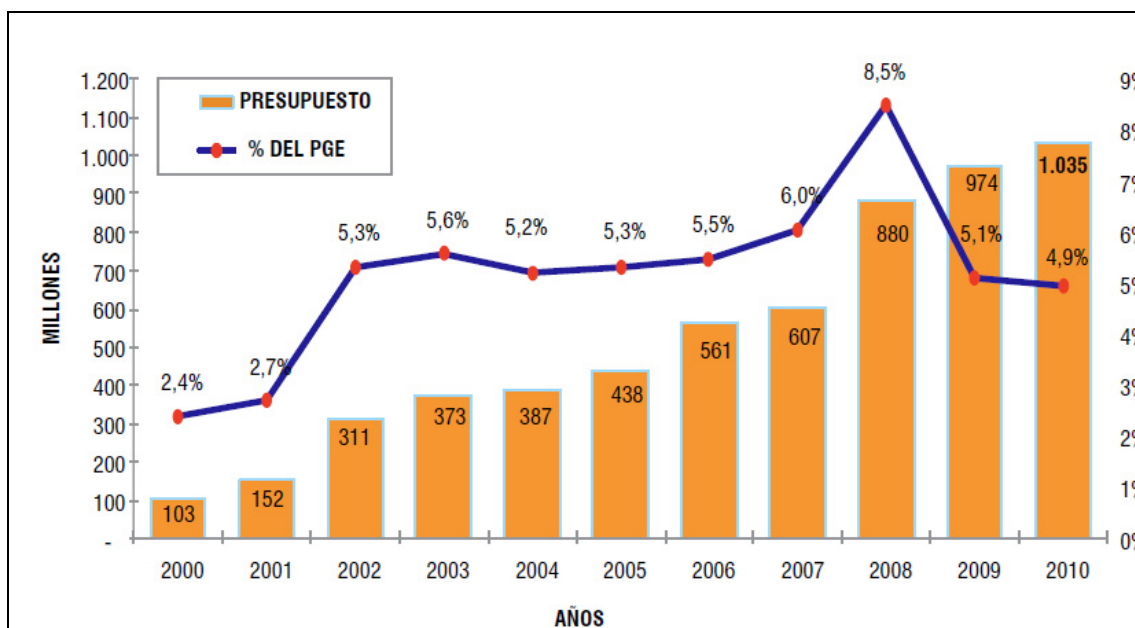
**Fuente:** Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013

Dentro de las Proformas Presupuestaria concebidas desde el año 2011, el rubro consignado al Presupuesto General del Estado ha ido incrementando primordialmente. Del año 2011 al 2012 incremento en un 9%, del 2012 al 2013 en 23%, mientras que del año 2013 al 2014

incremento en un 5%. Distinguiendo un crecimiento global en 4 años de 38,95%, porcentaje que equivale a la cifra de 10.350.387.053 dólares.

Dentro de la Proforma presupuestaria encontramos la consolidación por función sectorial, dentro de la cual encontramos los sectoriales de jurisdicción, administrativo, asuntos internos, defensa nacional, asuntos del exterior, finanzas, bienestar social, trabajo, agropecuario, comercio exterior industrialización, pesca y competitividad, turismo, comunicaciones, desarrollo urbano y vivienda, electoral, transparencia y control social, salud, educación, ambiental y recursos humanos.

Los ingresos destinados al sector de la salud se distribuyen directamente a tres entidades. El 86,79% va dirigido al Ministerio de Salud Pública, el 12,69% a la Agencia Nacional de Regulación, control y vigilancia sanitaria y apenas el 0,52% va direccionado al Consejo Nacional de la Salud. Dentro del Ministerio de Salud se contemplan 27 rubros, entre los cuales destacan: el mantenimiento de la infraestructura física, equipamiento, estudios y fiscalización de la salud, al cual se le destina 200 millones de dólares, las inmunizaciones de distintas enfermedades, a la cual se le destina 85 millones de dólares y extensión de la protección social en salud a la cual se le destina 80 millones de dólares.



**Gráfico No. 5: Tendencia del Presupuesto del MSP frente al PGE 2000-2010**

**Fuente:** MSP, 2010

El análisis del gráfico No. 5 muestra que hasta el año 2007 el presupuesto asignado para salud, subió más aceleradamente que el Presupuesto General del Estado. Para el siguiente año 2008 debido a la crisis financiera el presupuesto asignado disminuyó significativamente, sin embargo los recursos para salud se incrementaron ligeramente, componentes que causaron que el presupuesto para salud frente al Presupuesto General del Estado alcancen la cifra de 8,5 %.

Entre los próximos años 2009 – 2010, el presupuesto asignado para el sector salud continuaron incrementándose, sin embargo el crecimiento es inferior al crecimiento del Presupuesto General del Estado.

De la misma manera, otro aspecto importante en el cual la administración del gobierno de Rafael Correa quería tomar medidas es el plan piloto Mi Farmacia, que se fundamenta en buscar socios estratégicos como las principales cadenas de farmacias del país para establecer convenios para la distribución gratuita de medicamentos a pacientes con hipertensión arterial, diabetes II y con dislipidemias (colesterol y otros elevados en sangre), enfermedades que se establecen como las seis primeras causas de muerte en el Ecuador.

El Ministerio de Salud Pública prevé que el plan piloto atienda aproximadamente de 250.000 pacientes entre hombres, mujeres y niños con estas condiciones patológicas, y con ello contribuir en la detención del número de muertes por estas causas.

Pero el plan aún se negocia con las principales cadenas de farmacias con las que el Ministerio de Salud Pública informó que trabajará: Corporación GPF (Fybeca y Sana Sana), Grupo Difare (Pharmacys y Cruz Azul) y Farmaenlace (Farmacias Económicas, Medicity y Difarmes), que en total serán 1.700 locales de distribución a nivel nacional.

Los usuarios que son atendidos en los centros de salud establecidos por el MSP deberán presentar en los puntos de venta su cédula y la receta médica, que incluirá el número de cédula del médico, para retirar los medicamentos sin costo en las farmacias.

El factor político constituye una oportunidad directa al sector de las cadenas farmacéuticas, pues cada vez suma oportunidades de crecimiento y más bien incrementa la participación en el país. En la parte relacionada a las oportunidades para este sector, se puede ver claramente todas aquellas que se derivan de este aspecto que se definen en mejorar el servicio al cliente en los puntos de venta mediante el mejoramiento de espacios físicos y lay-out los que ayuda a mejorar los tiempos de atención a los clientes y de esta manera evitar colas interminables. (SENPLADES, 2009)

En los últimos años en el Ecuador el negocio de las farmacias está a cargo de varias cadenas que se fortalece en el país. Para el año 2005 Farcomed y Difare, alcanzan el 57,4 % del mercado ecuatoriano, mientras que en el 2010 la participación se extendió al 75% del mismo mercado.

Es importante considerar la transaccionalidad que estas generan debido a que la facturación en estas cadenas también se incrementó. En total, el mercado tuvo ventas por \$ 957,56 millones en el 2010, el 17% más que lo registrado en el 2009, según índices de la consultora IMS.

El crecimiento de las cadenas es perceptible a través de la cadena de locales que manejan. La Corporación GPF es dueño de 570 locales que desarrollan su operatividad con las marcas Fybeca (70) y Sana sana (500). Con la esto Corporación GPF abarca el 28% del mercado nacional.

### **1.3 Entorno Socio- Cultural – Ambiental**

Al hablar de desarrollo social se debe considerar factores importantes como el progreso del capital social y el capital humano lo que implica de una forma general el desarrollo humano y económico para alcanzar el bienestar social en las diferentes relaciones de grupos e individuos.

Los Principales factores de desarrollo social en el Ecuador según el INEC se clasifican en: Mercado laboral, estadísticas de salud, vivienda y pobreza, censo de población educación, demografía.

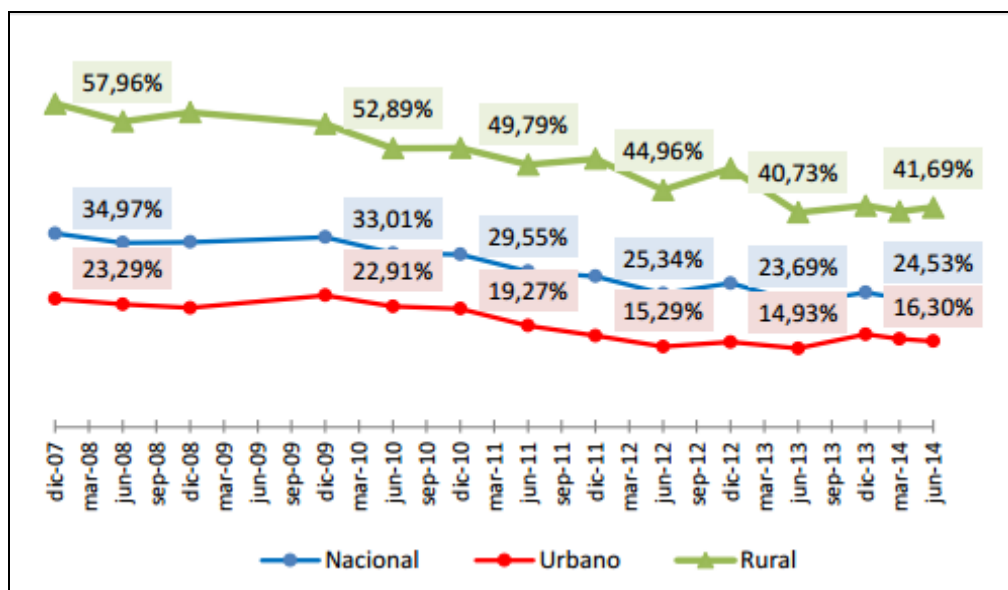
En el año 2006 Ecuador inició un proceso de consolidación de la democracia, coligado a permutaciones sociales y económicas luego de los dos éxitos electorales consecuentes del actual presidente Rafael Correa Delgado.

El programa del Presidente del Ecuador se establece principalmente en la idea de efectuar e implementar a mediano plazo el socialismo del siglo XX. El primer paso importante que se desarrollo fue la aprobación de la constitución número 20, el 28 de septiembre del 2008. Esta constitución introduce un «quinto poder», el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, concede derechos a la naturaleza y reconoce los derechos territoriales de las poblaciones indígenas.

Sin embargo es importante e imprescindible conocer que la gran incertidumbre que está latente en el Ecuador y en especialmente en el sector económico con bajos recursos es la atención desprovista por parte del Gobierno central para la aplicación de tratamientos y medicamentos básicos.

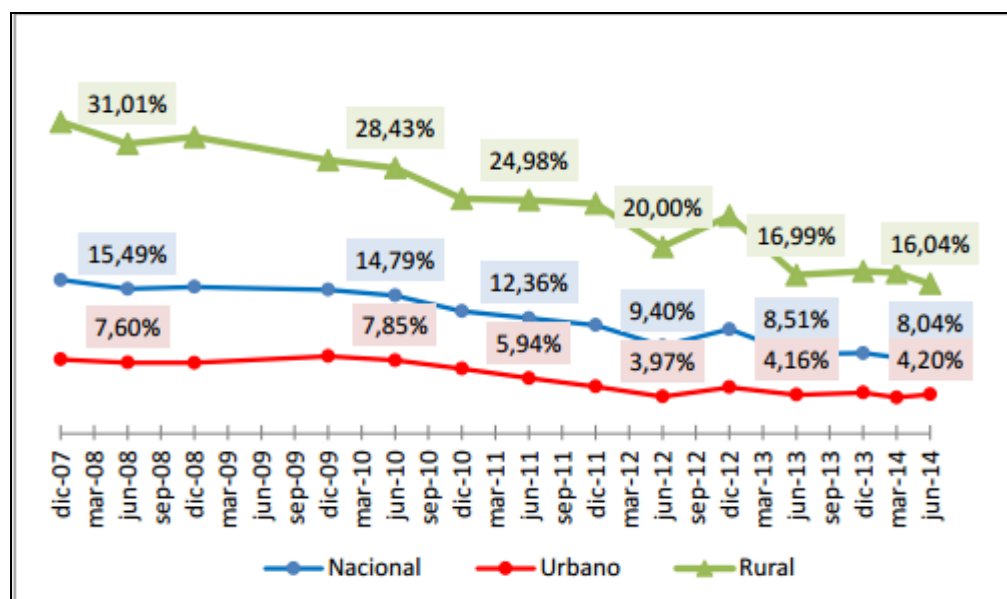
Ecuador sigue teniendo varios indicadores elevados de pobreza. Considerando que la extrema pobreza afecta al 3.97 % de la población del Ecuador y un 15.29 % de la población de ecuatorianos viven en entornos de pobreza moderada, el menor porcentaje de pobreza en el país fue registrado desde septiembre de 2007, y la lucha por mantener esta tendencia descendiente desde la mencionada fecha. A pesar de la tendencia a la reducción de la misma, la administración del gobierno procede redoblar los esfuerzos para mantener y apoyar esta tendencia.

Los gráficos No. 6 y 7 demuestran el índice de pobreza en el país en los últimos 7 años donde determina una baja casi del 10,44% y de extrema pobreza en el mismo período con una baja del 7,45% a nivel nacional.



**Gráfico No. 6: Población en condiciones de pobreza**

Fuente: INEC, 2014



**Gráfico No. 7: Población en condiciones de pobreza extrema**

Fuente: INEC, 2014

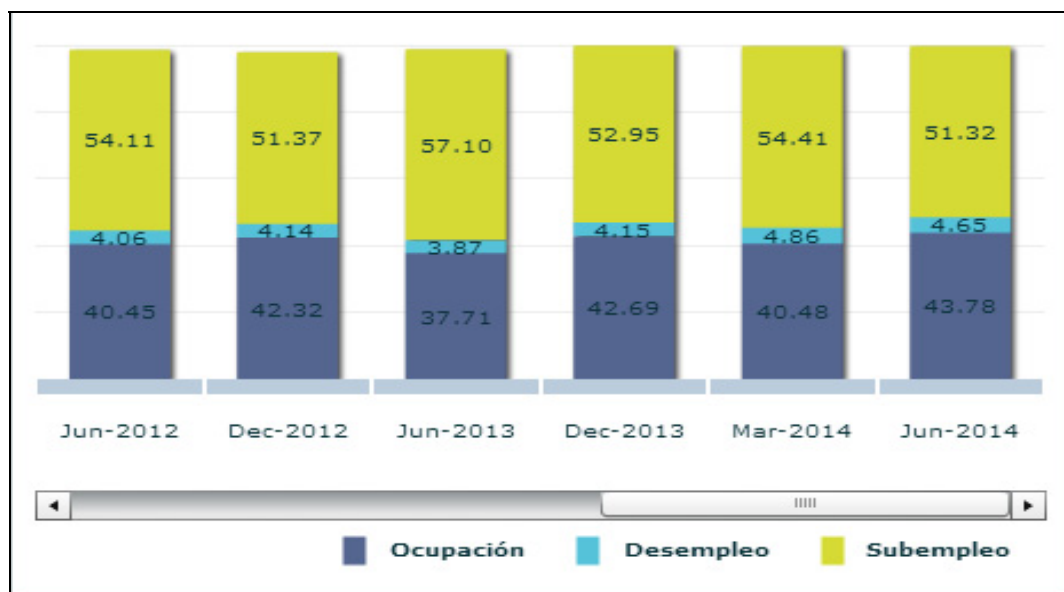
En junio del 2014 la raya de pobreza se ubicó en US\$ 79.67 mensuales por individuo, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$ 44.90 mensuales por individuo. Con este principio existe, a nivel nacional un 24.53% de pobres y 8.04% de pobres extremos. En el área rural el 41.69% de la población se encasilla como pobre y el 16.04% como pobres extremos; y en el área urbana, la incidencia de la pobreza es del 16.30% y la extrema pobreza del 4.20%.

En el 2011 al sector salud se asigna el 2,5% del P.I.B., \$1.652 millones, de los cuales a septiembre solo se ejecutó el 51 %. La Constitución manda que en el 2011 al sector de la salud se debe asignar el 3,2 % del P.I.B. o \$2.100 millones, en fin no se han podido cumplir los objetivos establecidos en el sector de la salud. Esto significa que el gobierno seguirá incrementando su inversión en gasto social y por consecuencia en el crecimiento del P.I.B., por lo tanto se asegura que el gobierno gestionara mayor inversión en el sector de la salud.

### 1.3.1 Mercado Laboral

La economía de un país está reflejada con mayor intensidad con el nivel de empleo o subempleo de la su población por tal motivo es importante reflejar lo que ha sucedido en el Ecuador durante los últimos años.

De acuerdo al INEC en los últimos 6 años tiene una tendencia de reducción constante esto permite pensar que la situación del ecuatoriano ha mejorado considerando que los ingresos estables depende de un trabajo diario así como otros beneficios como es la afiliación al IESS que a su vez otorga varios derechos como crédito, salud gratuita, entre otros.



**Gráfico No. 8: Taza Trimestral Mercado Laboral**

**Fuente:** INEC, 2014

El gráfico No.8 refleja las variaciones entre la ocupación plena, desempleo y subempleo entre el 2012 y el 2014.

En este período el desempleo presenta una variación del 0,05%, la del subempleo tiene una variación de 0,60 puntos y la de ocupación plena tiene una variación del 0,75.

Para la Corporación GPF es importante contribuir positivamente al desarrollo social por lo que a continuación se presenta la distribución del total de colaboradores de acuerdo a las unidades de negocio para los años 2012 y 2013.

### 1.4 Entorno Tecnológico

De acuerdo al Foro Económico Mundial (FEM), 2010 en Ecuador en el ámbito tecnológico se ubica en el escalón número 108 entre 138 países considerando su capacidad de desarrollo de tecnologías de información y la comunicación. Viendo a nivel global el Ecuador se ubica en los niveles más bajos aun considerando que en el país se ha incrementado el uso de Internet en un 3.3% y en telefonía móvil sube un 10,2% en el período 2008 y 2010 según el reporte del 2010 del World Economic Forum.

Al analizar el nivel tecnológico en el Ecuador para el desarrollo se puede afirmar que es muy rudimentario considerando que el país no tiene suficiente capacidad instalada ni tecnología.

Los sistemas tecnológicos que apoyan todas las operaciones en las diversas áreas establecidas tanto a nivel principal como secundarias. Para el efecto es importante comentar cual es el objetivo de los sistemas tecnológicos utilizados por el negocio del retail.

- Se busca optimizar el tiempo en las transacciones que se realizan en cada punto de venta. (agilidad de atención).
- Conseguir que la información que se manipula mediante el sistema sea confiable y verás.
- Lograr sistematizar los diversos procesos operativos a nivel administrativo y en punto de venta.
- Facilitar y suministrar información que permita al proceso la mejor toma de decisiones.
- Establecer el logro de ventajas competitivas dentro y fuera de la empresa para lograr una brecha con los competidores y lograr el factor diferenciador que busca el cliente.

Los sistemas transaccionales que colaboran a los diversos procesos operativos que se utilizan en el mercado son los siguientes:

**Oracle Cloud Computing.-** Es una manera de manejar la computación basándose principalmente en recursos elásticos y compartidos que se entregan a usuarios como autoservicio de manera controlada mediante tecnología web.

**Adaptive Planning.-** ofrece el software líder de planificación de ingresos basado en la nube, presupuestos y previsiones para la proyección del flujo de caja, la planificación de ventas y balance de previsión. Nuestra previsión de flujo de efectivo y software de previsión de ventas combina un potente motor de modelos financieros con una interfaz de arrastrar y soltar fácil de usar.

**JD Edwards.-** es un software de planificación de los recursos de la empresa de manera completa a la cual integra aplicaciones que combinan valor empresarial y tecnología.

## **1.5 Análisis de la situación actual de la Empresa Econofarm S.A. (Farmacias Sana sana).**

### **1.5.1 Ubicación Geográfica.**

La Corporación GPF está ubicada en la parroquia de Amaguaña, está asentada al costado derecho del río San Pedro y en las faldas del volcán de Chillo. Este territorio limita al norte con la parroquia de Conocoto, al sur con el Cantón Mejía, al este con el Cantón Rumiñahui y al oeste con el Cantón Mejía y la ciudad de Quito, es importante mencionar que Econofarm S.A. se encuentra ubicada en el mismo edificio corporativo por tal razón posee la misma dirección.

### **1.5.2 Reseña histórica**

La historia de Corporación GPF inició en 1930, con una pequeña botica en el centro de Quito. En la década de 1950 adquirió otras boticas y farmacias que, más adelante, se convertirían en la cadena de farmacias Fybeca. Después de años de experiencia en el negocio, se diversifico las líneas de acción, siempre con el objetivo de dar el mejor servicio en el Ecuador.

La Corporación GPF es una Empresa de derecho privado, constituida y en funcionamiento bajo el marco legal ecuatoriano, respetuosa del ordenamiento legal vigente. La Corporación GPF ha evidenciado compromiso y responsabilidad, iniciando actividades hace más de 82 años, generando empleo y bienestar para sus colaboradores y sus clientes. El compromiso de Corporación GPF es contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad ofreciendo servicios y productos de calidad pues nuestro prestigio se basa en la confianza del cliente.

En 1930 abre su primera botica con el nombre de Botica Quito ubicada en el centro de la ciudad en el Arco de la Reina, posteriormente en el año de 1965 forma el grupo de farmacias y boticas Ecuatorianas C.A., FYBECA que por su búsqueda permanente de la excelencia en servicios y operaciones la han llevado a ser la cadena de farmacias más reconocidas del país. Para el año de 1990 logra generar un nuevo negocio que gestionaría apoyo para el grupo de farmacias consolidando de esta forma a PROVEFARMA quien es responsable del centro de distribución y logística. Recapta mercadería de los proveedores y la distribuye a todas las unidades de negocio a nivel nacional.

ABF, Administrador de Benéficos Farmacéuticos se constituye en el año 2005 como el brazo comercial de la Corporación GPF. Maneja distintas líneas de negocio y productos y posee más de 300.000 clientes y ofrece beneficios a los colaboradores de más de 1300 empresas y

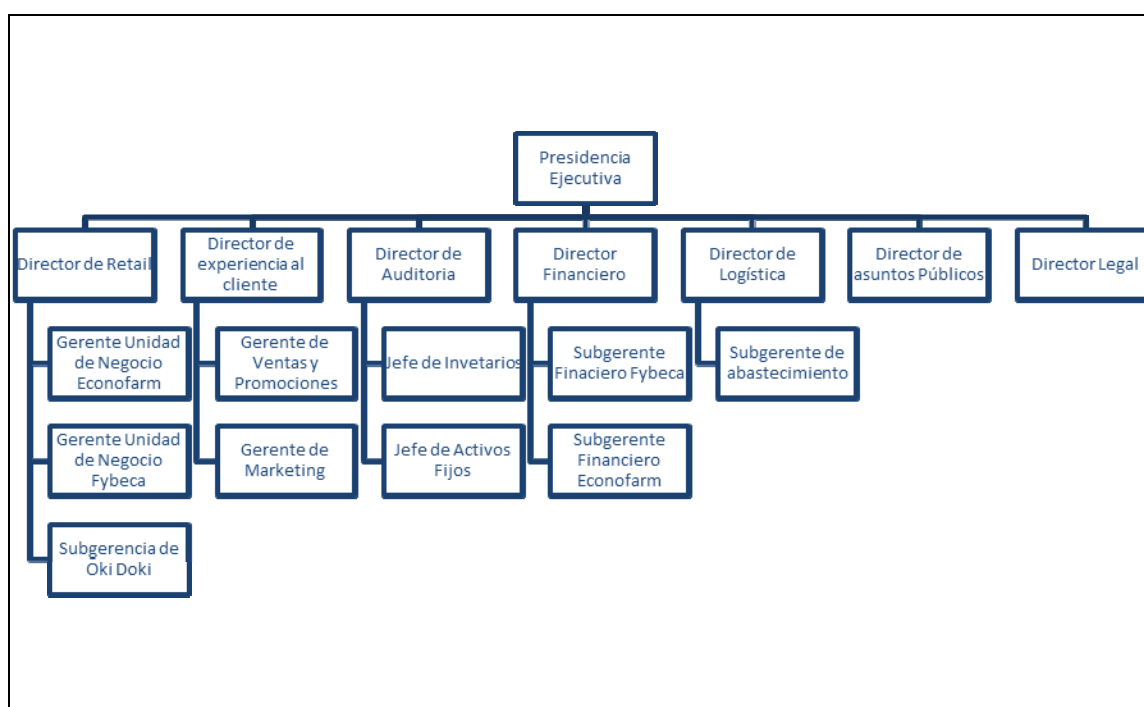


ventas corporativas. Finalmente se establece la unidad de negocio más reciente de la Corporación GPF que es OKI DOKI, es una cadena de exprés marts que nació en junio del 2010 y cuenta con 18 locales en Quito y Guayaquil. (Corporación GPF, 2012)

Dentro de las empresas que forman parte de dicha Corporación se encuentran: Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. FARCOMED, propietaria de la cadena de farmacias Fybeka; Econofarm S.A., propietaria de la cadena de farmacias Sana sana; Tiecone S.A., propietaria de la cadena de tiendas de conveniencia Oki Doki; ABEFARM S.A. ABF, administradora de beneficios farmacéuticos y PROVEFARMA S.A. encargada del Centro de Distribución de productos a nivel nacional.

El compromiso de la Corporación GPF es contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad pues nuestro prestigio se basa en la confianza del cliente. (Corporación GPF, 2012)

En el gráfico No.9 se indica el organigrama estructural de la Corporación GPF, y es importante mencionar que Econofarm S.A. forma es parte de la misma.



**Gráfico No. 9: Organigrama estructural de Primer Nivel**

**Fuente:** Corporación GPF, 2014

La estructura organizacional de la Corporación GPF esta distribuida en este sentido desde el mes de agosto 2009, luego de una reforma organizativa cuyo objetivo primordial es convertir a la organización en un habilitador de las estrategias del negocio y de esta manera alinear de mejor manera cada un de los departamentos.

### **1.5.3 Antecedentes de la Empresa Econofarm S.A.**

En el año 2000 se crea una nueva unidad de negocio llamada Econofarm S.A., Farmacias Sana-Sana que es la cadena de farmacias de mayor crecimiento en el Ecuador, teniendo presencia en las 24 provincias del Ecuador, Sana-sana ofrece excelencia en servicios, gran variedad de productos, precios competitivos y ubicación estratégica.

Farmacias Sana sana es una empresa orgullosamente ecuatoriana que cuenta con más de 520 locales en 70 ciudades de todo el Ecuador. De las cuales 47 PDV son franquicias y 473 son PDV propios de Econofarm S.A. lo que significa que tiene presencia en la costa, sierra, oriente y la región insular.

El objetivo de la empresa es contribuir con el mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad, brindando una excelente atención y la mejor variedad de productos que necesitas, productos para bebés y cuidado personal.

Los productos provienen de laboratorios y proveedores reconocidos y de alta calidad nacionales e internacionales.

Es una empresa creada con el afán de llegar a los diferentes barrios en cada Ciudad, en donde no existía este servicio, la visión era dotar a la población de una farmacia de barrio.

La compañía Econofarm S.A. se constituyó mediante escritura pública celebrada el 19 de enero del 2000 en el Cantón Quito, inscrita legalmente en el registro mercantil el 18 de febrero del 2000, la compañía Sana sana sociedad anónima cambió su denominación por ECONOFARM sociedad anónima quien es dueña de la cadena de farmacias Sana sana.

La marca Sana sana, nombre inicial de la compañía, es notoriamente conocida en el mercado ecuatoriano, lo cual le ha llevado a recibir varios premios por estar en la memoria y recordación del público consumidor.

Es importante mencionar que Sana sana es una empresa que ha logrado mucho éxito en pocas años debido al apalancamiento de su Unidad de Negocios hermana Fybeca, se han aprovechado muchas experiencias positivas y negativas de Fybeca para poder operar con éxito a Sana sana.

La Unidad de Negocio Sana sana está constituida como lo representa el gráfico No. 10

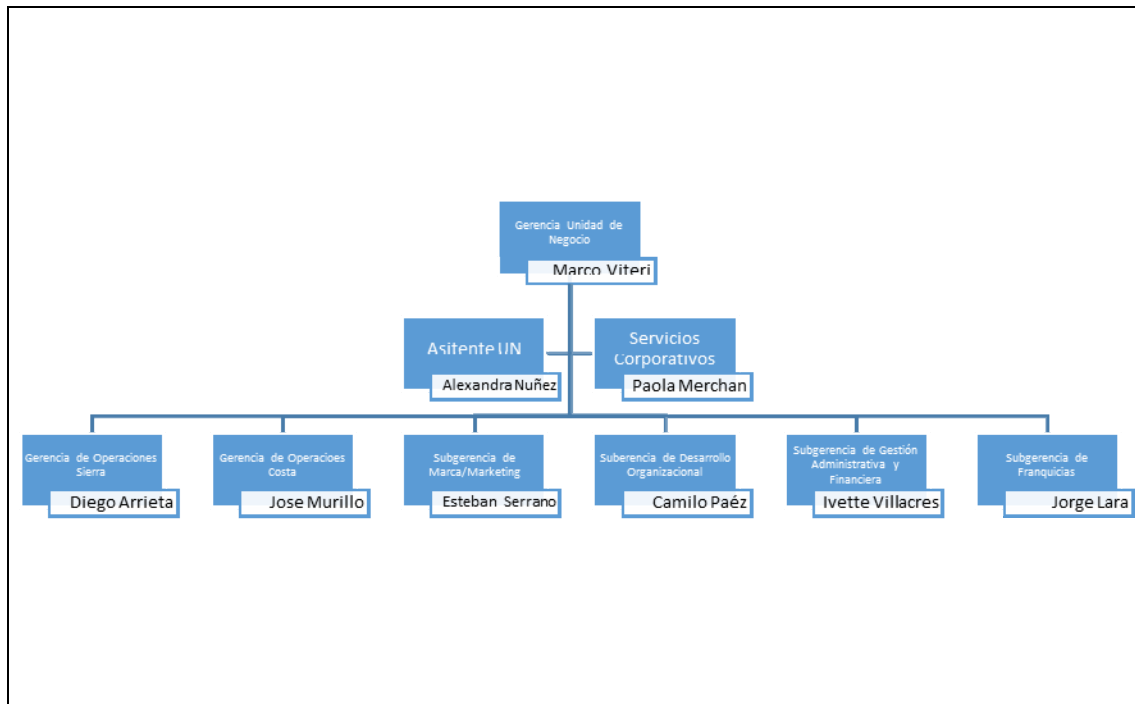


Gráfico No. 10: Organigrama UN Sana sana

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

### 1.5.3.1 Gerencia UN

Está a cargo del manejo de y desarrollo de la UN, tiene un equipo inmediato de apoyo que está constituido por dos Gerentes Regionales, una en la sierra y otro en la costa, un subgerente de Desarrollo Organizacional, un gerente de Gestión Administrativa y Financiera y un subgerente de Franquicias, Subgerente de Marketing.

Adicionalmente tiene diversas áreas de apoyo como Operaciones, Servicios Corporativos en el cual se encuentran, Tecnología y sistemas, Mantenimiento y adecuación de farmacias, Legal, Nómina, Selección de personal.

### 1.5.3.2 Gerencia Regional de Operaciones

Esta área se encarga de mantener la operatividad de las farmacias a nivel nacional, existen dos regionales una en la sierra y otra en la costa cada una con un gerente que maneja 5 jefes de operaciones y 18 supervisores en cada regional.

Los jefes de operaciones se encargan de la apertura de nuevos puntos de venta por lo que están bajo su responsabilidad la negociación, instalación y apertura de los mismos mediante cronogramas operativos de ejecución de actividades.

Los Supervisores son responsables del manejo de la operatividad de la farmacias, en otras palabras son quienes coordinan los requerimientos de las farmacias para que estas se encuentren en las mejores condiciones para atender a los clientes.

#### **1.5.3.3 Subgerente de Marca / Marketing.**

Es responsable del manejo de la marca, coordinando promociones propias y de los proveedores, adicionalmente gestiona campañas de recordación de marca apoyándose en actividades de BTL, días de descuentos, etc.

El departamento cuenta con un jefe de merchandising, un jefe de marca y 2 coordinadores y 3 auxiliares que manejan el área a nivel nacional.

#### **1.5.3.4 Subgerencia de Desarrollo Organizacional.**

Bajo su responsabilidad se encuentra el trabajo con los colaboradores de la UN tanto en la parte administrativa como en farmacias, esta área es responsable desde la etapa de ingreso del nuevo personal, sus capacitaciones, crecimiento personal y profesional y las desvinculaciones de aquellos colaboradores que no cumplen con las políticas establecidas en la Empresa. Este departamento cuenta con un jefe, un coordinador, un auxiliar, un trabajador social, un asistente de capacitación.

#### **1.5.3.5 Subgerencia de Gestión Administrativa y Financiera.**

Allí se engloban todas las actividades financieras de la UN, trabajan muy de cerca con el área de operaciones debido a que hay diversas actividades que deben gestionar mutuamente como los permisos de funcionamiento, multas, códigos de nuevas farmacias, contratos de arriendo, escrituras de compra -venta etc.

El departamento cuenta con 9 colaboradores entre los cuales tiene un jefe, 2 coordinadores y 6 auxiliares. Adicionalmente en esta área se maneja valija, envío de documentación para lo cual consta con un equipo de un coordinador y dos auxiliares.

#### **1.5.3.6 Subgerencia de Franquicias.**

Relativamente el área de franquicias es nueva tiene 18 meses de estar operando y se encuentra conformado por un jefe comercial, 3 supervisores y un coordinador. Bajo su responsabilidad se encuentra en generar nuevos socios estratégicos para que trabajen bajo nuestra marca.

#### **1.5.3.7 Servicios Corporativos.**

Es una área que colabora con toda la Corporación GPF, está bajo su responsabilidad el apoyo a cada UN en gestión de servicios sean de ámbito financiero, jurídico, tecnología,

mantenimiento, seguridad, ambiente, servicio al cliente, Desarrollo Organizacional, SSOA prevención, corporativo, etc.

Esta bajo su responsabilidad establecer acuerdos de servicios con cada UN para el mejor desarrollo de las mismas. Los acuerdos se establecen y se revisan anualmente entre las dos partes interesadas.

### **1.5.3.8 Análisis de la actividad Económica**

Econofarm S.A. como una unidad de negocios de la Corporación GPF se compromete en cumplir todos los procedimientos y procesos bajo el marco legal vigente del país.

La UN Econofarm S.A. actualmente desarrolla su actividad económica a través de PDV (farmacias con formato tradicional y auto-servicio). Actualmente cuenta con un portafolio de productos con alrededor de 18.000 sku's divididos en dos secciones, productos de consumo y bazar (productos para el aseo personal, cuidado del bebé, snack y bebidas entre otros) y medicamentos (medicinas en general OTC, de marca y genéricos).

Farmacias Sana sana tiene 15 años en el mercado y ha logrado posicionarse como una marca fuerte a nivel nacional y como la primera marca de recordación para los clientes. De esta manera Sana sana está obligada en cumplir su promesa de compra que es brindar alivio en todo sentido, entregando a sus clientes calidad, variedad, precio justo y ubicación.

### **1.5.3.9 Plan Estratégico**

“ECONOFARM S.A. se define cada vez más como uno de los principales jugadores regionales en el segmento de Retail como un experto en el manejo de formatos pequeños y medianos.” (Corporación GPF, 2012, p.11)

El éxito de la organización en los mercados está basado principalmente en sus capacidades corporativas bien desarrolladas, especialmente en el manejo logístico y comercial. De esta manera enfoca los siguientes pasos estratégicos hacia una profesionalización, expansión y diversificación de su actividad comercial buscando siempre la mejor solución para sus clientes en las distintas etapas de su vida.

Con la finalidad de perseguir con agilidad este gran propósito, el grupo aplica una metodología en la cual su Planación Estratégica se ve y entiende como un proceso continuo, que trabaja sobre campos definidos por el Consejo de Administración, donde los nuevos retos cubren un horizonte en tres y cinco años. Su desarrollo se lo ejecuta con una administración centralizada en el ámbito corporativo y se basa en una estructura de distintos comités mensuales, una metodología que asegura que toda la organización está alineada y comprometida con sus retos estratégicos. Proyectando esta metodología al negocio del retail

se comprobó su eficacia para gestionar los principales retos relacionados con esta industria, retos que demandan el actuar con agilidad y rapidez frente a cambios en el mercado y/o en el entorno regulatorio.

“Econofarm S.A. a través de su modelo de compra rápida y ágil, Sana sana se ha posicionado como una de las principales cedenas de farmacias y la única con presencia en las 24 provincias del país.” (Corporación GPF, 2012,p.60)

Sana sana ofrece una gran variedad de productos que contribuyen a mantener la salud y bienestar de la comunidad. y una de sus fortalezas es que los productos que comercializa provienen de laboratorios nacionales e internacionales que son entregados en cada PDV oportunamente desde su centro de distribución guardando los debidos estándares de transporte y almacenamiento.

A continuación es importante mencionar cuales son las prioridades estratégicas que Econofarm S.A. ha establecido para lograr ser una empresa rentable con un fuerte servicio al cliente estableciéndose en localidades importantes del país y sosteniéndose mediante un nuevo modelo de negocio vinculado directamente al sector al cual pertenece la empresa.

El Gráfico No. 11 indica las directrices estratégicas de Econofarm S.A. para el 2015.

#### Rentabilización efectiva del modelo de negocio

- **Margen de Contribución**
  - Estrategia de precios
  - Depuración y manejo de portafolios
  - Ingresos comerciales potenciados
- **Bloque de Gastos y Productividad**
  - GMROL
- **Manejo de recargas, potenciando alimentos, consumo y bazar**

#### Depuración y consolidación del Modelo de Franquicias

- **Impulsar crecimiento**

#### Crecimiento Cualitativo

- **Enfoque en autoservicios**
- **Variedad de productos rentables**
- **Formatos Grandes en plazas claves**

#### Consolidación Clima Laboral

- **Actualización de procesos operacionales**
- **Comunicación efectiva**
- **Capacitación mandos medios**
- **Manejo de políticas y procesos**

**Gráfico No. 11: Directrices Estratégicas**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

Dentro de lo que establecen las directrices estratégicas de la empresa Econofram S.A. es importante resaltar sus 4 ejes principales que están orientados a la rentabilización, el modelo de franquicias, crecimiento cualitativo y finalmente el clima laboral. Estrategias que a mi criterio es el camino adecuado para consolidar un modelo negocio exitoso considerando que el país cuenta con emisión de nuevas regulaciones estatales, nuevas normativas y leyes que dificultan el crecimiento orgánico por lo cual lo más acertado para la empresa es el cumplimiento y seguimiento a sus directrices ya planteadas.

### **1.6 Infraestructura**

Econofarm S.A., es una compañía orgullosamente ecuatoriana con más de 15 años de cabal y acertado recorrido empresarial. Gracias a la apropiada y excelente visión y capacidad de innovación constante, revoluciona el sector del retail farmacéutico en el país, de esta manera logra ser pionera convirtiéndose en un positivo referente para las empresas del Ecuador. Finalmente contribuye al bienestar de la comunidad con productos y servicios de calidad. (Corporación GPF, 2012)

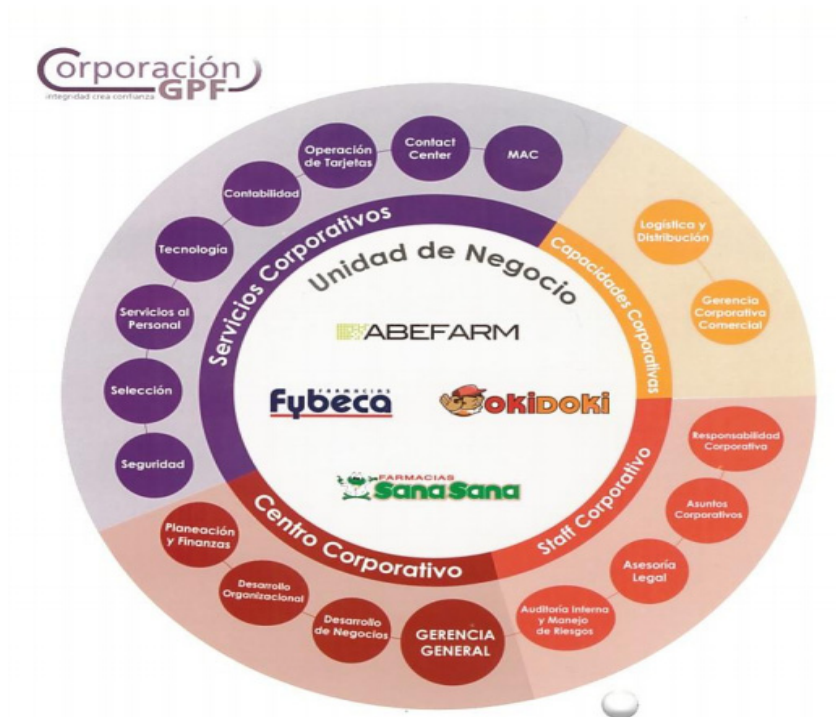
Por lo tanto uno de los compromisos es lograr establecer una infraestructura adecuada a sus necesidades y a la vez exitosa. Esta infraestructura tiene la responsabilidad de definir, evaluar, adquirir, mantener y finalmente realizar mejoras continuas en los diferentes procesos y funciones que permitan obtener los mejores beneficios para la empresa.

Econofarm S.A cuenta con 520 locales distribuidos a nivel nacional. Por lo que es indispensable que su infraestructura a nivel logístico y operativo esté soportada por un grupo de áreas que brindan el soporte necesario para poder ejecutar satisfactoriamente todos los procesos necesarios para que el PDV esté operativo en su totalidad.

Existen 4 áreas bien definidas que brindan el apoyo requerido a los locales y están establecidas de la siguiente manera:

- Servicios Corporativos, brinda apoyo en todo lo relacionado al personal
- Centro Corporativo, Gestiona actividades de planeación y estrategias
- Capacidades Corporativas, brinda apoyo logístico y comercialización
- Satt Corporativo, apoyo en gestión legal y auditoría.

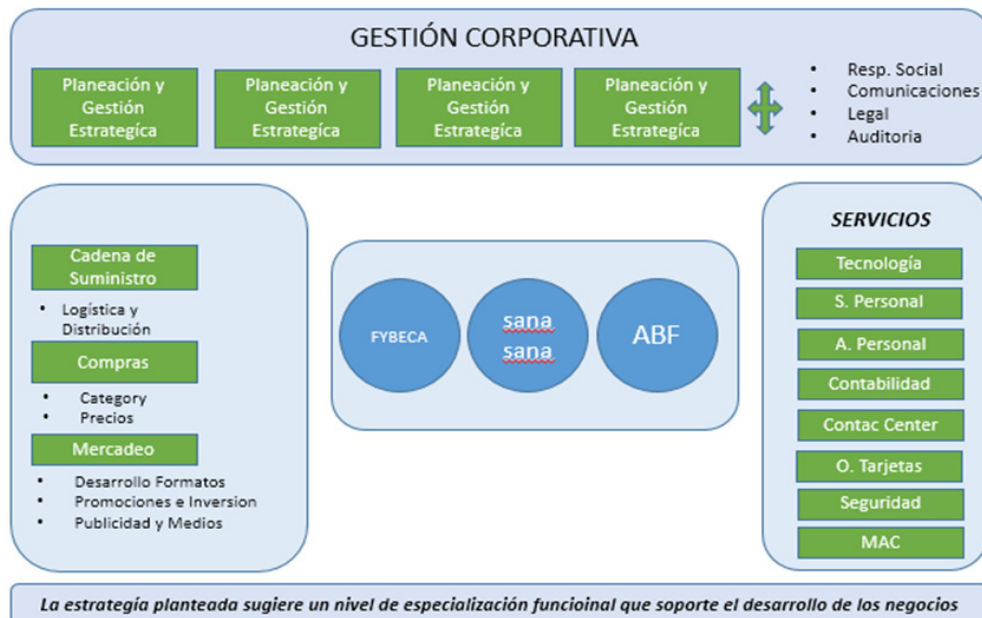
El gráfico No.11 demuestra la infraestructura de las diferentes áreas que brindan soporte en los diversos procesos y procedimientos a la Unidad de Negocio Sana sana.



**Gráfico No. 12: Infraestructura de soporte de Econofarm S.A.**

**Fuente:** Corporación GPF, 2015

En el Gráfico No. 13 se detalla cual es la infraestructura de la empresa Econofarm S.A. la que plantea un nivel de especialización funcional que soporte el desarrollo del negocio.



**Gráfico No. 13: Infraestructura de Sana sana**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2014



## 1.7 Estructura Organizacional

Econofarm S.A, esta conformado por personal calificado que cumple con las competencias, principios y valores organizacionales demandados por la empresa para gestionar en cada una de sus áreas tanto a nivel administrativo como en los diversos PDV. Los valores que se evalúan para la contratación del personal en Sana sana son los que se demuestran en el gráfico No. 14.



**Gráfico No. 14: Valores Corporativos**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2014

- **Etica**

Econofarm S.A. se rige y es consecuente con sus valores, ya sea en situaciones favorables o adversas, incentivando su práctica y predicando con el ejemplo.

- **Integridad y Confianza**

La honestidad y frontalidad les caracteriza, generando siempre una confianza total en sus actos. Son transparentes, confidentes y aceptan errores y los enmiendan.

- **Trabajo en Equipo**

La confianza y colaboración se demuestra en nuestra actividad diaria, buscando siempre el bien común de la Organización, sin descuidar los intereses individuales, resolviendo problemas con lealtad a la Corporación GPF y al resto de las personas.

- **Orientación al Cliente**

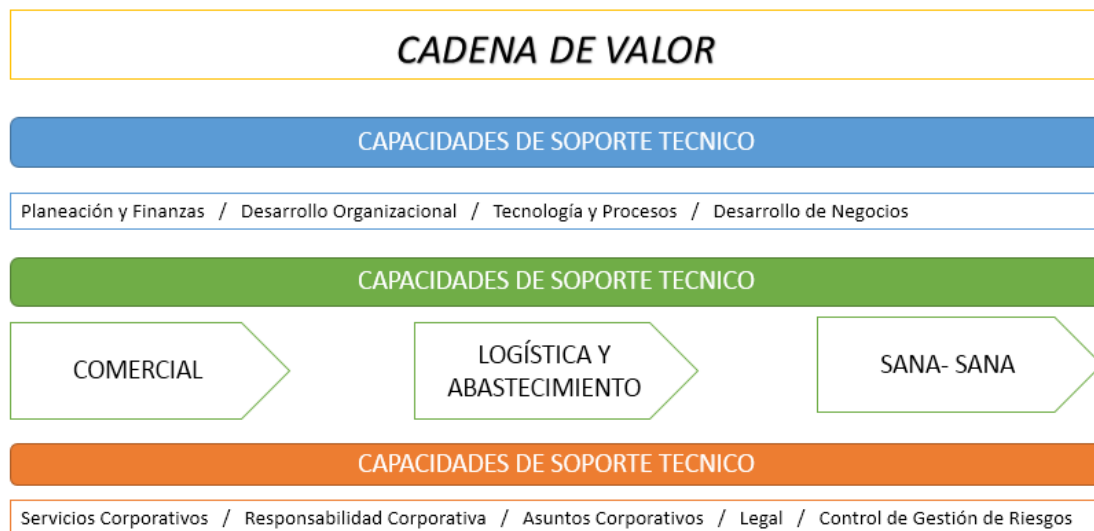
Los clientes internos y externos, son lo primero. Se esfuerzan por alcanzar sus expectativas y satisfacer sus necesidades, basados en información relevante para mejorar los servicios, productos y beneficios.

- **Orientación a la Acción**

Aprovecha oportunidades mejor que otros, enfrentando los desafíos con mucha energía y trabajando intensamente, sin miedo al aprendizaje.

La estructura organizacional de una empresa representa un esquema de la organización para permitir el conocimiento de cada área y de manera objetiva a sus integrantes así como también los diferentes niveles jerárquicos, la dependencia y relación que existe entre ellas.

El Gráfico No. 15 establece la cadena de valor de la empresa, cuáles son sus capacidades de soporte técnico, capacidades primarias y sus capacidades de apoyo Corporativo.



**Gráfico No. 15: Cadena de Valor Econofarm S.A.**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

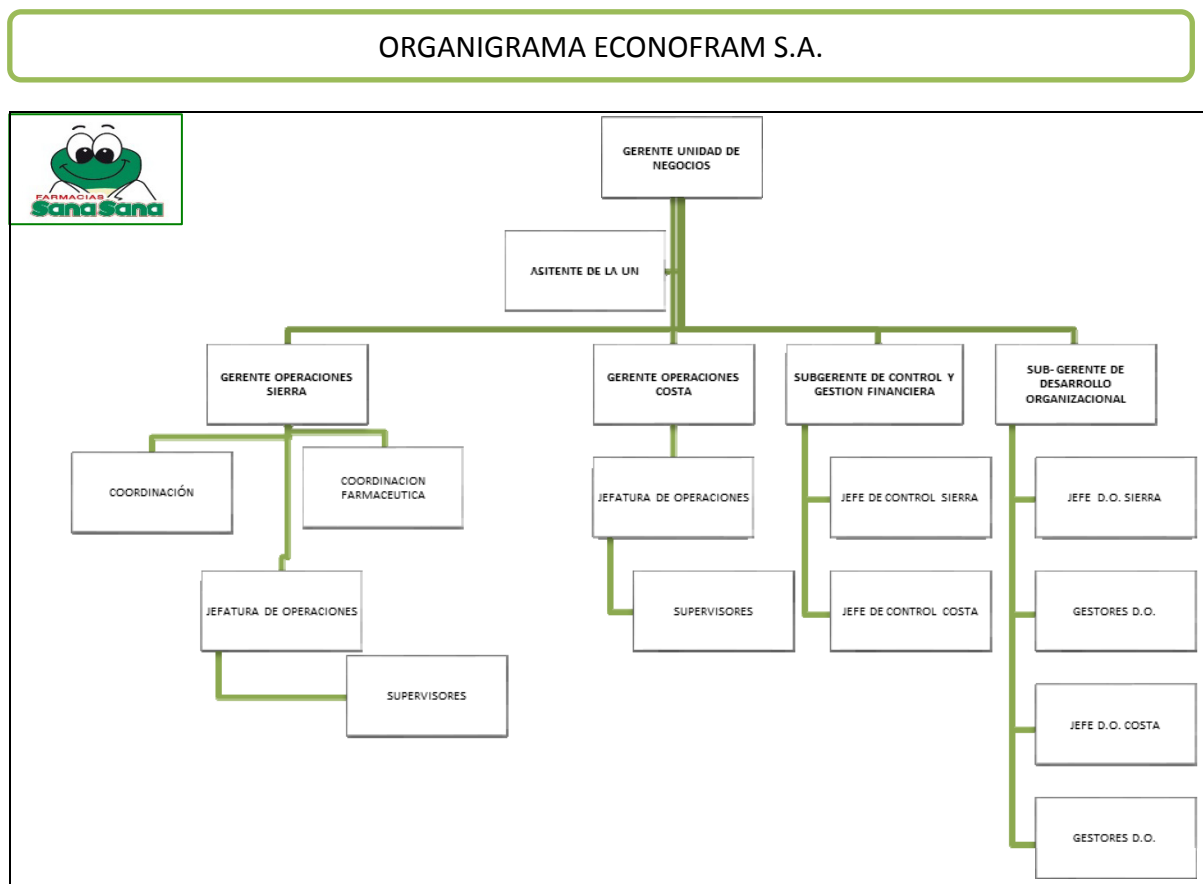
Hay varias ventajas de un organigrama para el efecto se enunciará dos que al parecer que son las más importantes.

- Un organigrama visualiza de una sola vez las relaciones de trabajo y la estructura general de la empresa.
- Indica los lazos de interacción y dependencia de las diversas áreas que conforman la empresa.

La estructura organizacional de Econofarm S.A. se establece independientemente de la estructura de la Corporación GPF. Cada Unidad de Negocios dentro de la organización esta liderada soberanamente por un gerente quien a la vez reporta a la Gerencia General de la Corporación.

Lo importante es establecer una extructura que permita gestionar la operación del negocio de una manera eficientete y que con ello se cumplan los resultados propuestos por la alta dirección de la empresa.

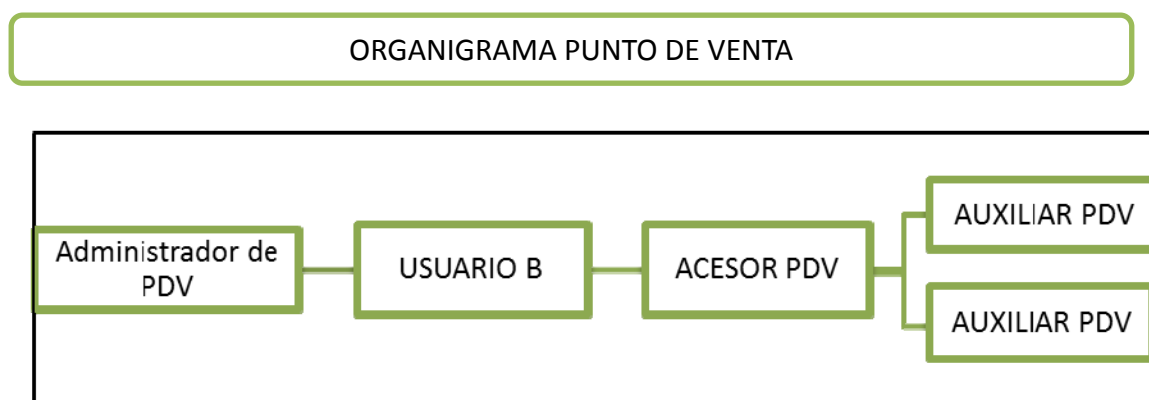
Como lo establece en el gráfico No. 16 la estructura de Econofarm S.A. se define de la siguiente manera.



**Gráfico No. 16: Estructura Organizacional de Econofarm S.A.**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

Todos los PDV de la la unidad de negocio Econofarm S.A. cuenta con una estructura individual que esta constituida como se representa en el gráfico No. 17 de la siguiente manera.



**Gráfico No. 17: Estructura Organizacional del PDV**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

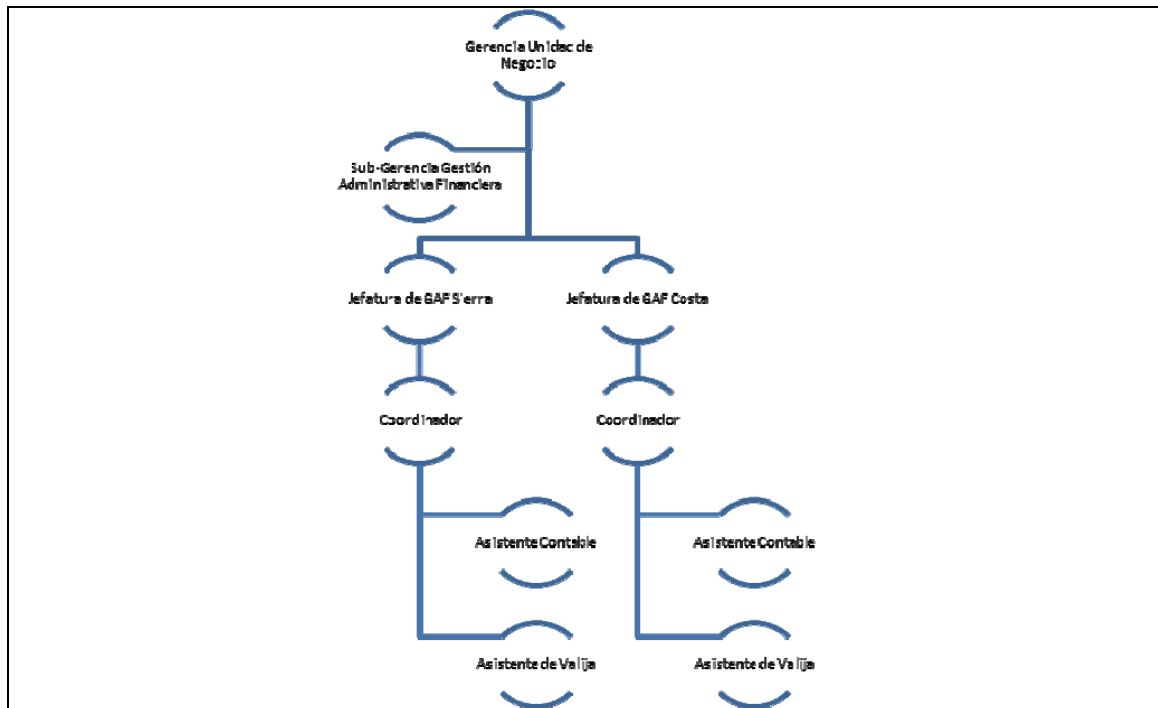
### 1.8 Estructura Financiera

En esta fase es importante conceptualizar el significado de la estructura financiera de una empresa. Esta esta compuesta de los recursos financieros y el capital que la empresa ha generado o captado en un tiempo determinado. Dentro de los recuros mencionados se encuentran las deudas y obligaciones de la empresa diversificando de acuerdo su procedencia y plazo. Estos recursos se encuentran en lo que llamamos Balance de situación y aparecen bajo la denominación genérica de Pasivo.

El capital de financimient o las fuentes financieras de la empresa es lo que se conoce como la estructura financiera de la misma.

Para la Corporación GPF, la estructura financiera es de suma importancia por lo que establece un organigrama del área financiera para la unidad de negocio Econofarm S.A. definiendo las funciones específicamente para el mejor desarrollo de la empresa para intentar conseguir el objetivo financiero establecido, maximizar el valor de la empresa, proporcionando el menor coste posible, con el menor nivel de riesgo y que procuren el mayor apalancamiento financiero posible.

El gráfico No.18 indica la estuctura orgnizacional financiera de la unidad de negocios sana sana



**Gráfico No. 18: Estructura Financiera de Econofarm S.A.**

*Fuente:* Econofarm S.A., 2015

### 1.8.1 Principales indicadores Financieros

Los principales índices con los cuales trabaja Econofarm S.A. son 5 que se detallan en el cuadro No.1 los que permiten realizar el monitoreo del crecimiento de año a año de la empresa, estos indicadores son la base para calcular tres indicadores principales GMROL, GMROI, GMROM que permiten establecer la productividad de empresa sea esta por colaborador, por metro cuadrado o por rentabilidad por dólar.

<i><b>INDICES</b></i>	<i><b>2103</b></i>	<i><b>2014</b></i>	<i><b>VARIACION</b></i>
GASTOS	20.447.769	22.007.845	7,63%
UTILIDAD OPERACIONAL	10.529.832	12.967.647	23,15%
VENTAS TOTALES	159.080.060,41	172.516.557,31	8,45%
TICKETS EMITIDOS	31.610.700	32.220.097	1,93%
TICKET PROMEDIO	5,07	5,38	6,11%

**Cuadro No. 2: Índices de cumplimiento**

*Fuente:* Econofarm S.A., 2014

### 1.8.2 Descripción de Indicadores

**GMROL.-** mide la productividad laboral del colaborador por hora trabajada y se obtiene de dividir el margen bruto de la empresa para el total de horas trabajadas por los colaboradores.

**GMROI.-** establece cuantos centavos genera de utilidad cada dólar que se vende y se obtiene de dividir el margen bruto para los inventarios totales.

**GMROM.-** Determina el valor absoluto que genera cada metro cuadrado de acuerdo a la venta del local y este se obtiene de dividir el margen bruto para el total de metros cuadrados de los PDV.

	<u>Cuentas</u>	<u>MESES</u>			<u>VARIACION</u>		
		<u>oct-2014</u>	<u>nov-2014</u>	<u>dic-2014</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>%var.</u>
ZON A 1	GMROI	0,27	0,26	0,33	0,20	0,27	34,03%
	GROM	227,59	223,73	274,45	203,12	223,54	10,05%
	GMROL	15	13	19	14	16	12,04%
	Head Count	257	278	286	248	258	4,31%
	ROTACIÓN	5,84%	0,36%	3,50%	4,57%	3,64%	-20,34%
ZON A 2	GMROI	0,27	0,25	0,33	0,19	0,26	40,50%
	GROM	196,92	193,68	237,33	170,54	194,40	13,99%
	GMROL	15	14	20	13	15	18,43%
	Head Count	260	268	275	257	260	1,30%
	ROTACIÓN	1,92%	2,24%	2,18%	3,89%	2,47%	-36,66%
ZON A 3	GMROI	0,26	0,25	0,32	0,20	0,26	32,06%
	GROM	230,56	220,77	271,78	194,27	225,42	16,03%
	GMROL	16	15	22	14	17	18,52%
	Head Count	231	238	250	223	232	3,62%
	ROTACIÓN	3,90%	3,78%	2,00%	3,66%	4,14%	13,25%
ZON A 4	GMROI	0,25	0,24	0,31	0,17	0,25	47,03%
	GROM	195,31	193,31	231,96	169,88	193,37	13,83%
	GMROL	14	13	18	12	14	21,06%
	Head Count	266	279	302	277	272	-1,86%
	ROTACIÓN	4,51%	3,23%	0,33%	3,94%	2,91%	-26,10%
TOT AL	GMROI	0,26	0,25	0,32	0,19	0,26	38,41%
	GROM	212,59	207,87	253,88	184,45	209,18	13,48%
	GMROL	15	14	20	13	16	17,51%
	Head Count	254	266	278	251	255	1,84%
	ROTACIÓN	4,04%	2,40%	2,00%	4,02%	3,29%	-17,46%

**Cuadro No. 3: Indicadores de Cumplimineto 2013 / 2014**

**Fuente: Econofarm S.A., 2014**

El cuadro No. 2 indica el cumplimiento del último trimestre de los indicadores de gestión de Econofarm S.A., así como también el comparativo y la variación del cumplimiento de los años 2013 versus el 2014.

Es necesario recalcar que el indicador de rotación tiene un valor absoluto negativo pero a su vez este demuestra un resultado favorable para el año 2014. A diferencia del indicador de Head Count que sucede lo contrario siendo un valor absoluto positivo su resultado no es favorable para el 2014.

En el resultado anual se puede observar un crecimiento del 38,41% en referencia a la rentabilidad por dólar vendido, un crecimiento de la venta del 13,48% por metro cuadrado y crecimiento por hora laborada por colaborador del 17,51% considerando que solo se ha incrementado el 1,84% en las estructuras de los PDV y una disminución de la rotación de personal del 17,46%.

Lo que finalmente se puede concluir es que los resultados finales de la UN Econofram S.A. se logran mediante la disminución de la rotación, personal mejor capacitado y con experiencia y procesos más eficientes considerando que el incremento de estructuras es mínima en los PDV de 251 a 255 colaboradores.

### **1.9 Productos que se Comercializan**

Econofarm S.A. Busca productos diferenciados, de calidad comprobada y de alta demanda, con excelente valor de compra en el área de medicinas, consumo, cuidado de la salud, alimentos, cuidado personal, bazar, otros.

La empresa cuenta con más de 15.000 SKU's distribuidos en las secciones de medicinas, consumo y bazar lo que le permite al PDV establecer un mix del 70% en referencia a lo que es medicina y el 30% restante pertenecen toda la sección de consumo y bazar.

Se pueden ofrecer productos como:

- Medicinas:
  - Rehabilitación y cuidado de la salud, productos naturales, productos homeopáticos, primeros auxilios, productos éticos y OTC,
- Alimentos:
  - Alimentos y bebidas, snacks, confitería a excepción de comida rápida y bebidas alcohólicas.
- Productos de cuidado personal:
  - Higiene bucal, cuidado del cabello, productos dermatológicos, cuidado de la piel del rostro y cuerpo, cosméticos y maquillajes, productos manicure y pedicure, jabones y productos de baño.
- Otros:

- Perfumería, planificación familiar, cuidado del bebé y ropa infantil, productos para el hogar, productos escolares, obsequios, libros, juguetes.

Y otros productos relacionados a las cadenas de la Corporación.

### 1.10 Los Clientes

Es importante establecer un concepto claro de los que es el cliente para Econofarm S.A., El Cliente se establece como la persona natural o jurídica (empresa u organización) que aprueba la adquisición de un producto, bien o servicio y esta preparado a entregar un valor a cambio de este. Al establecer un cliente se debe referir adicionalmente a todos los compradores, usuarios y consumidores indistintamente quien adquiera, compre o use el producto, bien o servicio.

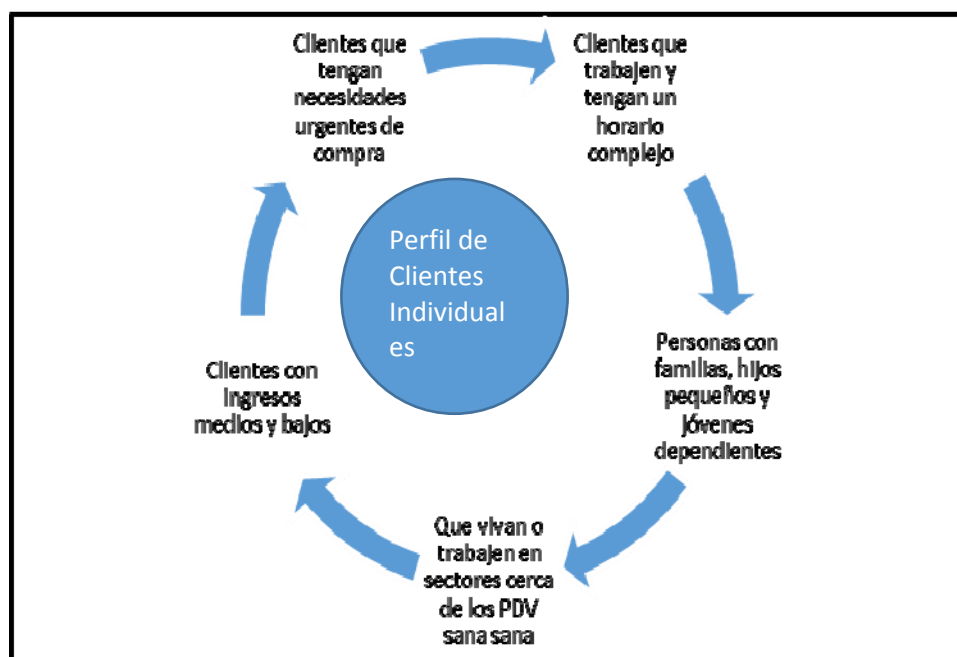
Actualmente la empresa Econofarm S.A. tiene dos tipos de clientes.

#### 1.10.1 Clientes Individuales

Son personas naturales que realizan sus compras de manera frecuente con un alto o bajo volumen y que realizan sus pagos de contado, tarjeta de crédito o un pago mixto.

En la actualidad la empresa Econofarm S.A a través de sus farmacias Sana sana cuenta con aproximadamente 32.500 clientes al año.

Los gráficos No. 19 y 20 indican las características de los clientes individuales y empresariales de Econofarm S.A.



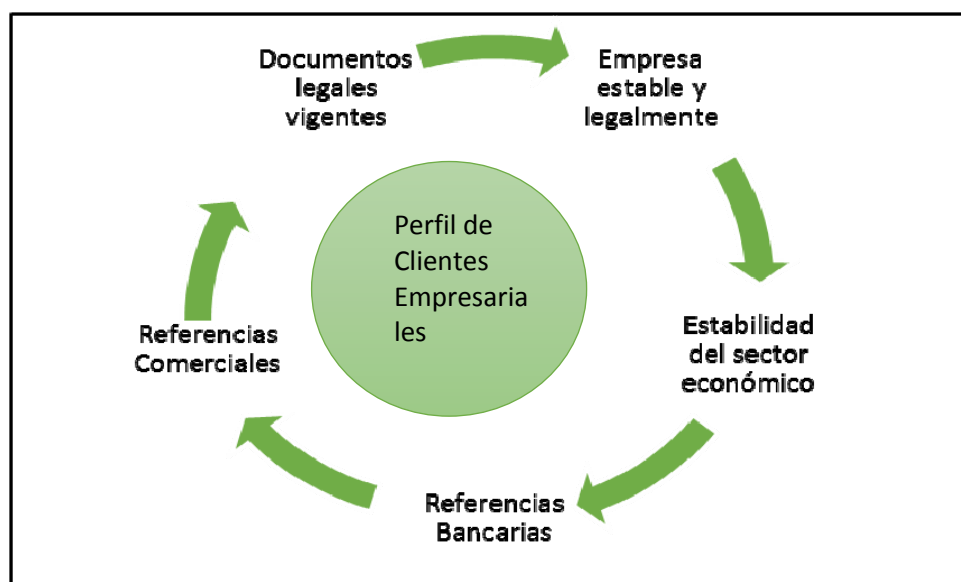
**Gráfico No. 19: Perfil de cliente individual**



**Fuente:** Econofarm S.A., 2014

### 1.10.2 Clientes Empresariales

Son todas las Empresas u organizaciones que solicitan a la Empresa tarjetas de descuento o crédito para entregar a sus colaboradores como parte de los beneficios que esta les otorga. Actualmente Econofarm S.A. cuenta con 100.000 clientes empresariales a nivel nacional.



**Gráfico No. 20: Perfil de cliente empresarial**

**Fuente:** Econofarm S.A.

### 1.11 Proveedores

Econofarm S.A. con sus farmacias Sana sana trabaja con una red de diversos proveedores y permanentemente busca nuevos socios que satisfagan las necesidades del grupo y de todos sus clientes. “Buscamos proveedores que se identifiquen con nuestros valores y filosofía empresarial.” (Corporación GPF, 2012, p. 96)

Es importante para Sana sana trabajar con proveedores con experiencia y buenas prácticas. Se requiere aliados principalmente en productos de medicinas, consumo y bazar y adicionalmente se gestiona con proveedores en las áreas de mantenimiento y remodelación / MAC, servicios gráficos / Marketring, catering / Alimentación y break, insumos varios, entre otros.

Es sustancial indicar que para convertirse en proveedor de bienes y servicios para Econofarm S.A. se debe cumplir varios requisitos indispensables que se encuentra en el portal web de la Corporación GPF, en la sección de proveedores se registra una solicitud de registro de proveedores inmediatamente se le asignará un usuario y contraseña con la cual podrá ingresar al portal y ofertar los bienes y /o servicios.

Dentro de los requisitos para ser proveedor se encuentran:

- RUC
- Lista de productos, bienes y/o servicios y precios.
- Detalle de la oferta de productos, bienes y/o servicios.
- Información de condiciones comerciales.
- Calificarse bajo los lineamientos de la Corporación GPF.

Todos los proveedores que trabajan con Econofram S.A. se convierten en socios estratégicos logrando de esta manera el incremento del porcentaje de participación del mercado del sector que pertenece y promoviendo el crecimiento de su negocio. Adicionalmente los proveedores contarán con el apoyo de Corporación GPF para establecer estrategias de crecimiento conjunto.

De acuerdo al tipo bien y/o servicio requerido, se realizan compras y contrataciones mediante una licitación, optando por una u otra oferta en función de los montos presupuestados y alcance del bien o servicio. La participación en las licitaciones no tienen costo alguno para el proveedor. (Corporación GPF, 2012)

Una vez que el proveedor califica para trabajar con la Corporación esta notificará mediante una carta la aceptación de la oferta enviada, finalmente los pagos se realizan a través de cheque o transferencia a nombre del proveedor.

Todos los productos, bienes y servicios requeridos por la Unidad de Negocio para su operación en el día a día son requeridos mediante el área de adquisiciones, los mismos que determinan si la compra debe realizarse bajo contratación o al detal.

En el gráfico No.21 Se establece el porcentaje de participación por provincia de los proveedores a nivel nacional de GPF en el año 2013.

<b>AÑO 2013</b>			
<b>Provincia</b>	<b>Total GPF</b>	<b>Peso</b>	<b>No. Proveedores</b>
<b>Pichincha</b>	45.336.443	78	1.781
<b>Guayas</b>	8.623.321	14	604
<b>Azuay</b>	790.111	1	123
<b>Manabí</b>	613.892	1	96
<b>Resto del País</b>	2.353.771	4	385
<b>Total</b>	57.617.540	100	2989

**Gráfico No. 21: Participación de Proveedores**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2014

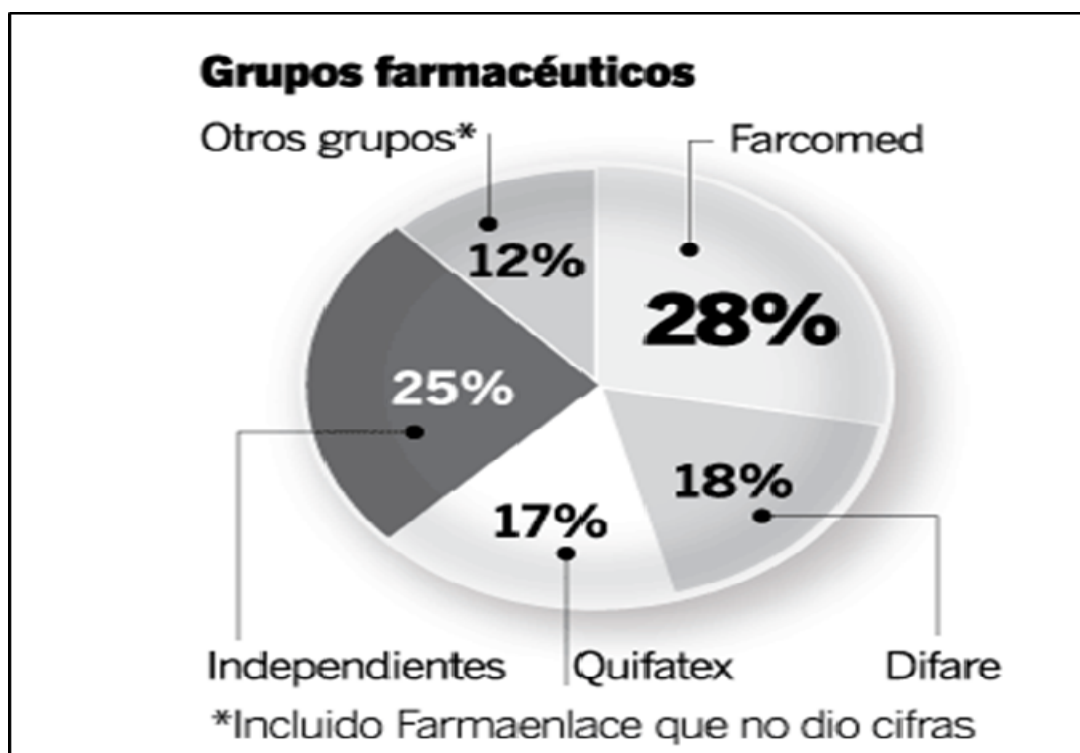
### 1.12 La Competencia

En el Ecuador existen 26 mil farmacias en sus 24 provincias que día a día luchan por conseguir y atraer la fidelidad de los clientes. De las cuales al sector de las grandes y modernas cadenas pertenecen 1000 las mismas que tiene ciego al mercado local ecuatoriano, señala Edelmira Alegría, presidenta de la Asociación de Farmacias del Guayas (ASOFAR-G).

El sector de las cadenas farmacéuticas representan solo el 20% del mercado el restante 80% está conformado por farmacias, botiquines o droguerías tradicionales que realizan sus actividades operativas de manera independiente, y es importante recalcar que este es el único sostén de familias consagradas a este negocio durante 3 o 4 descendencias.

Para farmacias Sana sana la competencia está representada por las demás cadenas de farmacias que expenden productos similares, siendo su principal competidor el Grupo Difare compuesto por farmacias Cruz Azul, Pharmacy's, Farmacias Comunitarias, la empresa Farmaenlace con su cadena de farmacias Economicas y Medicity.

Según IMS la participación del mercado farmacéutico en el Ecuador se establece de la siguiente manera como se indica el gráfico No. 22.

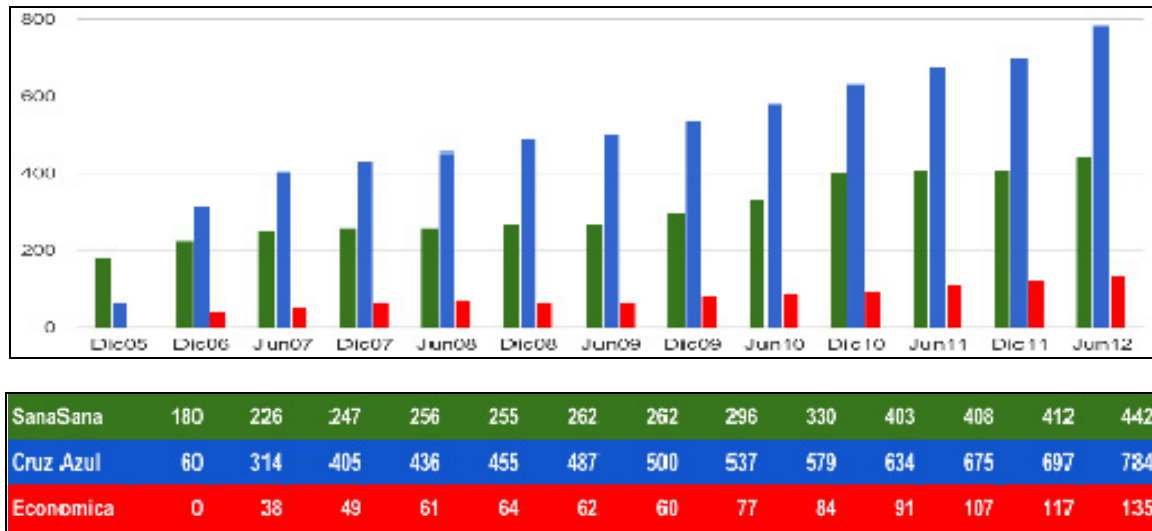


**Gráfico No. 22: Participación del Mercado Farmacéutico en el Ecuador**

**Fuente:** IMS, 2013

En el gráfico No. 23 se establecen los tres principales competidores del mercado farmacéutico donde indican el número de locales que tiene cada cadena semestralmente

logrando evidenciar que cruz Azul está en primer lugar con número de locales a nivel nacional.



**Gráfico No. 23: Participación de Principales Competidores**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2012

### **1.13 Análisis de Fortalezas y Debilidades de las Farmacias Sana sana en la ciudad de Ibarra.**

El Análisis de Fortalezas y Debilidades es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental; y a su vez el análisis ayuda a realizar una síntesis sobre los factores de las fortalezas y debilidades de la empresa. (Zambrano, 2011).

#### **1.13.1 Fortalezas y Debilidades**

Para efectos del estudio del proyecto de transformación del PDV SS Imbabura se determinaran las siguientes fortalezas y las debilidades:

##### **1.13.1.1 Fortalezas**

- ❖ Patrimonio de Marca
- ❖ Amplia oferta de medicamentos y productos de consumo en distintas especialidades.
- ❖ Capacidad instalada no ocupada de los locales, lo que facilita responder con rapidez el cambio o transformación requerida.
- ❖ Capacidad de inversión en capacitación a en el nuevo modelo de gestión.

- ❖ Solidas entidades gubernamentales que permiten el adecuado manejo de PDV.
- ❖ Innovación tecnológica en todos los campos.
- ❖ Ampliación de categorías y familias de productos lo que permite tener una mejor oferta de compra a los clientes.

El crecimiento poblacional hace que el mercado sea más grande y por lo tanto la demanda interna sea mayor, más aun con la mayor accesibilidad al sector de la salud.

#### **1.13.1.2 Debilidades**

- ❖ No contar con los suficientes colaboradores preparados, para afrontar inconvenientes en el proceso del nuevo modelo.
- ❖ Bajo nivel de negociación con los proveedores considerando que no existe un volumen de compra considerable.
- ❖ Nuevos Aranceles establecidos por el gobierno.
- ❖ Al no tener un proveedor nacional se dificulta el tiempo de respuesta en el soporte técnico necesario
- ❖ Ingreso de nuevos competidores.
- ❖ Industria dependiente de políticas gubernamentales.

## **2. Diagnóstico de la situación actual del Sistema Logístico de la Unidad de Negocios Econofarm S.A.**

La logística, es una competencia transversal e integral de la gestión de la empresa u organización, procura mejorar y maximizar los rendimientos y la capacidad de reacción de las organizaciones, empresas a partir del manejo y dominio de la circulación de flujos y servicios: flujos físicos de mercancías, flujos de información asociada, flujos financieros. (Coulter, 2006, p. 32)

Para la Corporación GPF es importante el sistema logístico por lo cual ha establecido la responsabilidad del Centro de Distribución y Logística a la Unidad de Negocios Provefarma S.A. quien responsablemente recepta mercadería de los proveedores y la distribuye a todas las unidades de negocio Sana sana, Fybeca y Oki Doki a nivel nacional atendiendo a más de 600 PDV todos los días del año. Su objetivo, lograr que los productos lleguen a su destino a tiempo y en condiciones óptimas.

El Objeto social de Provefarma S.A es la exportación, importación y distribución de diversos productos para farmacias, clínicas y hospitales, así como para almacenes y supermercados.

Para Econofarm S.A. que tiene presencia en las 24 provincias del país la logística se ha convertido en su brazo principal considerando que cada PDV debe cumplir con procesos y políticas muy bien definidas y establecidas para el adecuado manejo de los inventarios en cada farmacia.

Si se considera el eslogan de Provefarm S.A. a tiempo y completo se puede percibir el grado de responsabilidad de esta unidad de negocios con la Corporación GPF y principalmente con las Unidades de Negocios Econofarm S.A. y Fybeca que desarrollan PDV para venta de los diferentes productos que ofrece Provefarma S.A.

El sistema logístico utilizado por Provefarma se define de la siguiente manera:

Se establecen dos grandes grupos denominados de la siguiente manera:

1.- Grupo de medicinas.- en donde se establecen sub grupos establecidos por números para identificar a que sub-grupo pertenecen cada SKU, adicionalmente este grupo de medicina se identifica para el envío a los PDV de color rojo su rotulación con ello se consigue rápidamente la identificación del grupo en el PDV para luego proceder a realizar el percheo y revisión de mercadería.

2.- Grupo de Consumo y Bazar.- a este grupo pertenece todos aquellos productos que son de venta libre (Shampoo, tintes, desodorantes, talcos, pañales, sancks, bebidas, entre otros) y regalos como juguetes, obsequios, tarjetas, billeteras, gorras, etc. Al igual que el grupo anterior este se identifica de color azul la rotulación para facilitar la identificación en el PDV.

Una vez que el pedido está listo para el envío se lo agrupa en el área de picking para luego embarcar de acuerdo a la ruta establecida y con el horario definido para el envío del pedido al PDV. Todos los pedidos tienen el respaldo de las guías de remisión en el cual se detalla la cantidad de gavetas, bultos y paquetes las cuales son verificadas y validadas antes que el camión inicie la ruta establecida para la entrega.

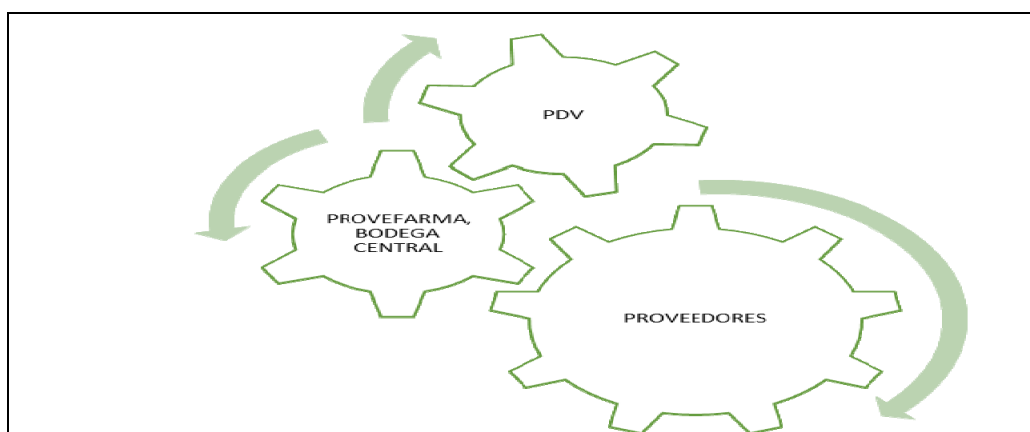
Cuando el transporte llega al PDV para realizar la entrega del pedido (mercadería enviada desde el CD) este debe entregar la guía de remisión al dependiente de farmacia para la verificación del número de gavetas, bultos y paquetes que se entregan al PDV una vez revisada y validada la guía de remisión esta debe ser firmada y sellada por el PDV como garantía de haber recibido la mercadería en buenas condiciones y completa.

Ya en el PDV se realiza la clasificación de las gavetas, bultos y paquetes por secciones y se procede a realizar la verificación del pedido ítem por ítem pasando por el escáner para la lectura del código de barras y se prosigue con el percheo del producto de acuerdo a la ubicación asignada en el sistema, esto para el caso de medicinas. En el caso de consumo y bazar el producto se revisa por el escáner y se ubica de acuerdo al plano-grama ya establecido para el PDV:

Actualmente Sana Sana utiliza un sistema denominado SUC (sistema de ubicaciones caótico) el cual permite identificar claramente la ubicación de cada producto en el PDV.

El sistema que se utiliza en los PDV es similar al sistema del centro de distribución para facilitar el trabajo de percheo y ubicación en el PDV.

El gráfico No. 24 demuestra el ciclo de abastecimiento desde los proveedores hasta el PDV.



**Gráfico No. 24: Ciclo de abastecimiento Provefarma S.A.**

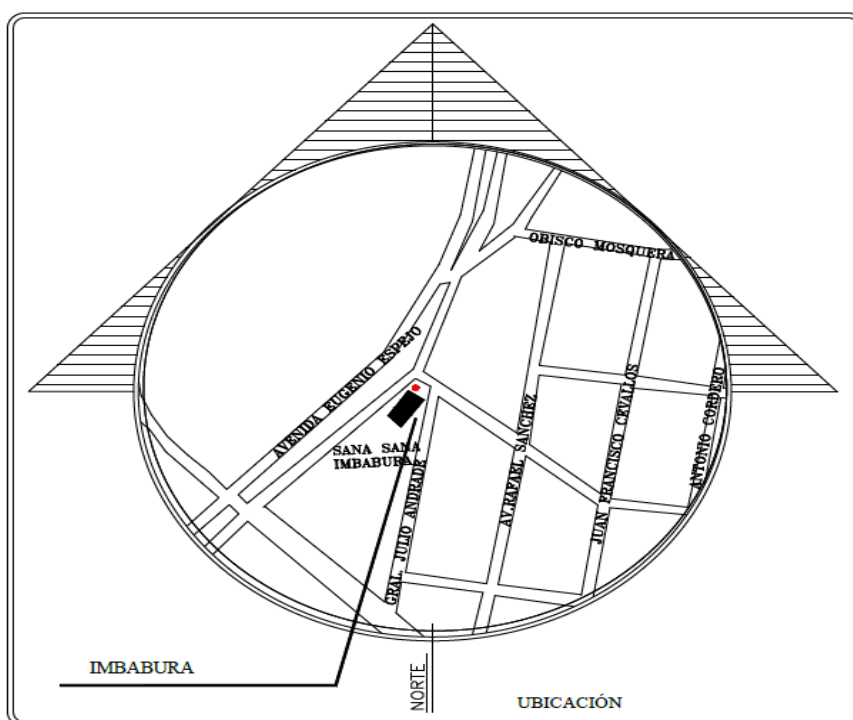
**Fuente:** Provefarma S.A., 2013

## 2.1 Diagnóstico del PDV SS Imbabura de la Empresa Econofarm S.A.

Econofarm S.A. cuenta con más de 500 puntos de venta en las 24 provincias del país estos a la vez se encuentran distribuidos en dos regionales Costa y Sierra que se subdividen en 21 zonas para la sierra y 22 para la costa. Cada zona está constituida entre 12 y 13 puntos de venta bajo la responsabilidad de un supervisor y para cada zona y un administrador por punto de venta.

SS Imbabura pertenece a la zona de Sierra Norte 1 la cual está constituida por 9 puntos y se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, cuenta con una estructura de personal de 3 colaboradores, un administrador, un asesor de medicinas y un auxiliar de farmacia. Esta farmacia se apertura hace 10 años con un formato tradicional, todos sus productos se encuentran tras de counter de atención a los clientes y le ha permitido desarrollarse como uno de los PDV de mayor rentabilidad de la zona.

El gráfico No. 25 hace referencia a la dirección actual del PDV SS Imbabura ubicado en la ciudad de Ibarra en el sector sur oriental en las calles Julio Andrade y avenida Eugenio Espejo.



**Gráfico No. 25: Ubicación geográfica del PDV SS Imbabura**

**Fuente:** Econofarm S.A.

El punto de venta SS Imbabura no ha experimentado cambios en su espacio físico y Layout desde su apertura lo que le ha limitado la revisión del portafolio de productos, el desarrollo



de nuevas categorías dando como resultado bajo crecimiento en transacciones, ticket promedio y un normal servicio al cliente.

El cuadro No.3 indica la participación de la venta del punto de venta en la zona sierra norte 1.

<i>Farmacia</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Participación</i>
CARANQUI	Ibarra	68838,14	18%
YAHUARCOCHA	Ibarra	56503,38	15%
<b>IMBABURA</b>	<b>Ibarra</b>	<b>38014,75</b>	<b>10%</b>
ATUNTAQUI	Atuntaqui	44212,97	12%
OBELISCO	Ibarra	26032,01	7%
PEDRO MONCAYO	Ibarra	23428,64	6%
FRAY VACAS GALINDO	Ibarra	29449,30	8%
CIUDAD BLANCA	Ibarra	30849,00	8%
CRISTOBAL DE TROYA	Ibarra	29781,13	8%
YURACRUZ	Ibarra	28647,36	8%
<b>Total zona</b>		<b>375756,69</b>	<b>100%</b>

**Cuadro No. 4: Participación por PDV en la Zona**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

SS Imbabura representa el 10% de la venta de la zona constituyéndose en la tercera farmacia de mayor venta en la zona Sierra Norte 1. El porcentaje de participación del presupuesto asignado a este punto de venta está distribuido como lo señala en cuadro No.4.

<b>Medicinas</b>	<b>Consumo</b>	<b>Servicios</b>	<b>Total</b>
<b>67%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>
<b>25529,52</b>	<b>6013,59</b>	<b>6471,63</b>	<b>38014,75</b>

**Cuadro No. 5: Porcentaje de participación por secciones del PDV SS Imbabura**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

El cuadro No. 5 indica el cumplimiento de ventas del punto de venta SS Imbabura en los últimos 6 meses del 2014, claramente se evidencia una disminución en el cumplimiento del presupuesto establecido en los 5 últimos meses promediando una baja del 4,26% mensual.

<b>% Enero</b>	<b>% Febrero</b>	<b>% Marzo</b>	<b>% Abril</b>	<b>% Mayo</b>	<b>% Junio</b>
100,13%	91,54%	98,84%	94,24%	99,08%	95,00%
0,13%	-8,46%	-1,16%	-5,76%	-0,92%	-5,00%

**Cuadro No. 6: Cumplimiento de venta semestral del PDV**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

El Cuadro No. 6 se establecen los tres principales indicadores de cumplimiento del penúltimo trimestre del 2014.

<b>SS IMBABURA</b>								
<b>GROM</b>			<b>GROI</b>			<b>GROL</b>		
jul-14	ago-14	sep-14	jul-14	ago-14	sep-14	jul-14	ago-14	sep-14
2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
<b>193,42</b>	<b>219,98</b>	<b>192,91</b>	<b>0,19</b>	<b>0,26</b>	<b>0,19</b>	<b>16,95</b>	<b>15,82</b>	<b>10,66</b>

**Cuadro No. 7: Indicadores de Cumplimiento**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

Es importante revisar el comportamiento de los tickets emitidos y el ticket promedio del PDV SS Imbabura considerando estos como inices que determian el desempeño de manera historica en el PDV.

<b>Meses</b>	<b>TICKETS EMITIDOS</b>	<b>TICKET PROMEDIO</b>
ene-13	8.699	4
feb-13	8.339	5
mar-13	9.613	5
abr-13	8.984	5
may-13	9.609	4
jun-13	9.038	4
jul-13	9.371	4
ago-13	8.152	4
sep-13	6.726	5
oct-13	7.902	5
nov-13	8.936	4
dic-13	9.371	4
ene-14	104.740	4
feb-14	9.589	4
mar-14	8.933	4
abr-14	10.104	4
may-14	9.787	4
jun-14	9.809	4
jul-14	9.344	4
ago-14	9.269	4
sep-14	10.229	4
oct-14	9.561	4
nov-14	8.555	4
dic-14	6.607	6

**Cuadro No. 8: Histórico de transacciones y ticket del PDV**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2013

## 2.2 Levantamiento del sistema de logística del PDV SS Imbabura

### 2.2.1 Sistema Caótico de Ubicaciones (SUC)

El sistema logístico que se estable para el manejo de la sección de medicinas en el PDV SS Imbabura está determinado por el proceso conocido con el nombre de Sistema Caótico de Ubicaciones conocido generalmente como SUC. Este sistema ayuda a generar ubicaciones bien definidas a todos los medicamentos que se encuentran en el PDV permitiendo de alguna manera la fácil ubicación de cada uno de los ítems que se encuentran distribuidos en el área respectiva, la misma que consta de 22 perchas que están distribuidas en una área de 40 metros cuadrados.

El SUC permite dar lectura del código de ubicación de los medicamentos de la siguiente manera:

#### LECTURA DEL CÓDIGO DE UBICACIÓN

<b>F</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>01</b>	<b>2</b>	<b>A</b>
ZONA	PISO	GRUPO	MÓDULO	NIVEL	POSICIÓN

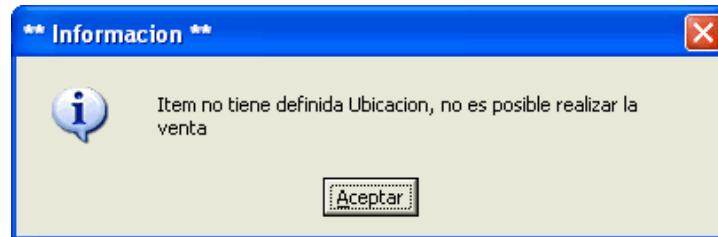
La lectura del SUC es muy fácil y amigable de entender y aplicar considerando que se da nombres a la zona con letras del alfabeto y números que permiten el fácil acceso de al medicamento buscado, este sistema genera ventajas muy importantes que se indican a continuación.

### 2.2.2 Ventajas

- Agiliza el percheo de productos.
- Ubicar el producto según rotación de cada local.
- Atender al cliente en menor tiempo.
- Reduce tiempo de capacitación de personal.
- Evitar malos despachos.
- Mayor control y fácil toma de inventarios.

Para los PDV donde se utiliza el SUC, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. El sistema no permite facturar productos que no tienen ubicación.



2. Para revisar la correcta asignación de ubicaciones a cada producto se deberá emitir reportes por: ubicación, nivel, módulo, grupo ó zona.
3. Para agilizar el proceso de revisión de caducidades, se debe separar los productos de medicinas para devolver de acuerdo a la tabla establecida en el cuadro No. 8.

<b><i>ESTA TABLA APLICA PARA LOS PRODUCTOS QUE SE DEVUELVEN CON 3 MESES ANTES DE SU CADUCIDAD</i></b>	
DEVOLVER DEL 1 AL 3:	LO QUE CADUCA EN:
ENERO	ABRIL
FEBRERO	MAYO
MARZO	JUNIO
ABRIL	JULIO
MAYO	AGOSTO
JUNIO	SEPTIEMBRE
JULIO	OCTUBRE
AGOSTO	NOVIEMBRE
SEPTIEMBRE	DICIEMBRE
OCTUBRE	ENERO
NOVIEMBRE	FEBRERO
DICIEMBRE	MARZO

**Cuadro No. 9: Esquema de revisión de caducidades**

**Fuente:** Econofarm S.A.

### **2.2.3 Proceso Sistema Caótico de Ubicaciones en el PDV**

Para realizar el proceso del SUC en el PDV se deberá considerar los siguientes puntos que permiten que el proceso se realice de mejor manera.

- ✓ Imprimir reporte de productos no grabados este reporte sirve para conocer qué productos faltan registrar ubicación.
- ✓ Grabar los productos que sigan llegando del centro de distribución sin ubicación. Se recuerda que el sistema no permite facturar productos sin ubicación.
- ✓ Colocar cinta adhesiva transparente sobre las letras adhesivas POSICIÓN, para protegerlas cuando se realiza la limpieza de perchas.
- ✓ Un producto puede ser movido de su ubicación en función de las necesidades del personal de farmacia.

- ✓ En la guía de remisión aparece la ubicación de cada producto para revisar y perchar con mayor agilidad.
- ✓ Realizar el consumo de suministros en el sistema (Señalética) utilizando los siguientes códigos.

<b><i>Código</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>
118243	Señalética Apertura
109444	Sticker Ubicación
68972	Cintas Adhesivas Grandes

Como emergencia cuando no tenemos sistema de facturación contamos con la siguiente ayuda:

- ✓ En el programa de contingencia aparecen las ubicaciones.

Cuando no tenemos servicio eléctrico:

- ✓ Imprimir el reporte de ubicaciones.

En este reporte se imprimen los productos en orden alfabético con su ubicación, para encontrarlos con facilidad.

Es importante mencionar que Provefarma S.A. mantiene el mismo proceso logístico de ubicaciones en la bodega principal / CD.

En referencia al sistema logístico utilizado para la sección de consumo y bazar este se basa principalmente en la creación de un layout para el PDV donde se establecen las diferentes categorías y familias de productos que están distribuidas de una manera estratégica en función de los plano gramas que gestiona el área de merchandising para cada local. En este caso al tratarse de un PDV con formato tradicional la distribución de del 80 % de estos productos está en función del criterio del supervisor y administrador del PDV sin un análisis técnico.

#### **2.2.4 Debilidades del Sistema Logístico**

Si en efecto el sistema logístico utilizado actualmente genera muchas ventajas y ayuda a una mejor organización de los medicamentos y productos de consumo y bazar en el PDV, también tiene oportunidades de mejora considerando que es importante validar un proceso técnico que garantice la adecuada distribución principalmente de productos de consumo y bazar. Lamentablemente al tratarse de un formato de tipo tradicional el estudio no se gestiona de una manera profesional basándose únicamente en el criterio de las personas que están a cargo del PDV, esto no garantiza que los productos estén en el lugar correcto para infundir al cliente una compra sugerida.

### 2.2.5 Cadena de Suministros.

Se trata de la gestión total de la cadena logística. Desde hace varios años, las empresas o compañías están evolucionando y desarrollándose hacia un proyecto global de Corporación que unifica múltiples niveles operacionales, entre los que se destacan: la planificación de las operaciones, el abastecimiento, la fabricación, el pedido y la entrega. “En cada etapa o fase de la cadena de suministro y abastecimiento de los PDV, hay que comunicar y dirigir flujos físicos, financieros o de información entre una empresa o Corporación, sus proveedores y sus clientes”. (Ballou, 2013, p. 48)

### 2.3 Compras.

Para Econofarm S.A. el proceso de compras cumple un papel importante en la cadena de valor. Existe un área responsable que organiza todo el proceso y determina las acciones a realizar de acuerdo la norma establecida la misma que se detalla a continuación.

El Objetivo de compras es establecer un mecanismo de control y regulación que garantice el cumplimiento de Normas de Compras establecidas para agilizar los procedimientos en los Puntos de Venta.

El alcance para este procedimiento está destinado al cumplimiento de todos los procesos de adquisición de mercadería por Compras, para Puntos de Venta de la Corporación GPF.

#### 2.3.1 Referente a Proveedores de Compras

El personal que realiza la entrega de la mercadería deberá ingresar debidamente uniformado, portando una identificación actualizada de la empresa a la que pertenece; la cual debe contener fotografía y número de cédula. En el caso de no contar con el uniforme de la empresa, la vestimenta deberá ser casual. (No se deberá usar pantalón de cadera, bermudas, dividí ni sandalias).

El Proveedor deberá cumplir con los horarios de Retiro de Pedidos y de Entrega Mercadería asignados, estos son los siguientes:

FYBECA	SANASANA	OKI DOKI
Desde la apertura de local		De 08:00h a 10:00h
hasta las 15:00h		De 14:00h a 16:00h

No se recibirá mercadería si las entregas la realizan menores de edad.

No se recibirá mercadería a personas que se encuentren en estado etílico.

La mercadería que será entregada debe venir obligatoriamente con la factura original.

La factura debe contener todos los requisitos solicitados por el SRI:

- Razón Social
- Dirección y Número de Telefónico
- Ruc
- Número de Autorización SRI
- Número de Autorización de la Imprenta
- Fecha de Validez de la factura

Se debe verificar:

- IVA
- Subtotal de Factura más IVA
- Total Factura
- El costo de la factura sea igual al de la Orden de Compra
- Las cantidades del producto entregado sea igual a las cantidades facturadas.
- Los productos deberán encontrarse en buen estado
- Los productos comestibles deberán contar como mínimo con un mes antes de la fecha de su vencimiento, excepto el pan ya que su vida útil es más corta.

En las Facturas deben tener información correcta de Razón Social, Dirección y Ruc.:

Para ECONOFARM - SANASANA

Razón Social: ECONOFARM S. A.

Dirección: Acuña OE2-07 y Toribio Montes

Ruc: 1791715772001

- Cada Factura debe corresponder a una sola Orden de Compra; no se recibirán Facturas que contengan dos o más Órdenes de Compra. Una Orden de Compra si puede tener varias Facturas.
- Las Facturas se podrán recibir hasta dos días antes del fin del mes, las entregas que se realicen en los dos últimos días deberán traer facturas con fecha del próximo mes.
- En las Facturas debe constar únicamente los productos que van a ser entregados, por ningún motivo deben incluirse en las Facturas productos con cantidad cero.

- No se aceptarán facturas rayadas, marcadas, manchadas o con enmendaduras.
- Las Devoluciones a Proveedores (Documento Interno del Sistema) que el local emite y las Devoluciones de Proveedores (Notas de Crédito) que el proveedor entregue, deberán llevar obligatoriamente los nombres completos, número de cédula, firma del proveedor, firma del responsable administrador sello de la Empresa.
- Todos los productos deberán traer indicaciones en español o su traducción.
- Todos los productos deberán contar con su código de Barras sin excepción.
- No se recibirán alcances de Mercadería; se deberá realizar una sola entrega de mercadería por cada Orden de Compra.
- No se recibirán productos con fechas de expiración remarcadas o pegadas con stickers, que no se encuentren con el Logo del Proveedor.

### **2.3.2 Referente al Punto de Venta**

Es importante que el personal del PDV cumpla con los siguientes procedimientos

- No se deberá escribir en la Factura Original por ningún motivo, ésta deberá encontrarse en óptimas condiciones.
- Las devoluciones deben retirarse de acuerdo a la frecuencia de entrega de Pedidos de Mercadería; la devolución deberá realizarse antes de la recepción del nuevo pedido.
- De existir cambio de precios del producto, se deberá primeramente realizar la Devolución del producto que se tenga en el local con precio anterior y luego efectuar el ingreso de la Factura con el nuevo precio.
- No se deberán realizar Órdenes de Compra manuales, todas las Órdenes de Compra se emitirán desde el sistema.
- Cuando un producto llega con gramaje y nombre del producto diferente a los solicitados no se recibirá la mercadería y se notificará al Ejecutivo de Categoría.
- Si los proveedores no cambian facturas con novedades dentro del mismo mes, no se cancelará la factura y el local ajustará la mercadería en el sistema del Punto de Venta.
- El proveedor podrá presentar reclamos de facturas impagas hasta 3 meses posteriores a la fecha de recepción en el Punto de Venta y no podrán quedar pendientes de un año fiscal a otro, todo deberá sanearse hasta el 2 de diciembre del año en curso.
- Por Políticas de la Empresa está terminantemente prohibido dejar cualquier tipo de obsequios, regalos o gratificación económica a cualquier colaborador de los locales.



## 2.4 Análisis de Proveedores.

Los proveedores para Econofarm S.A. son personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, que de manera habitual fabrican, elaboran, manipulan, acondicionan, mezclan, envasan, almacenan, preparan, expenden, suministran productos o prestan servicios de cualquier naturaleza a los consumidores.

Econofarm S.A. cuenta con 177 proveedores de Medicinas, a continuación el cuadro No. 9 muestra los 20 proveedores con mayor volumen de compras que representan el 78% del total de compras registrado en esta sección.

REPORTE DE COMPRAS A PROVEEDORES DE MEDICINAS ECONOFARM S.A. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
No.-	PROVEEDOR	PORCENTAJE DE COMPRAS RESPECTO AL TOTAL
1	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	15,97%
2	QUIFATEX S.A.	10,47%
3	NOVARTIS ECUADOR S.A.	7,52%
4	PFIZER CIA LTDA.	7,11%
5	BAYER S.A.	6,16%
6	GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.	5,48%
7	SHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.	4,99%
8	MERCK SHARP DHOME S.A.	4,96%
9	ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR	4,88%
10	SANOFI-AVENTIS DEL ECUADOR S.A.	4,27%
11	BOEHRINGER INGELHEIM CIA. LTDA.	4,08%
12	MERCK C.A.	4,06%
13	LABORATORIOS LIFE C.A.	3,56%
14	WESTERN PHARMACEUTICAL S.A.	2,98%
15	NESTLE ECUADOR S.A.	2,79%
16	ECUAQUIMICA C.A.	2,49%
17	GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA. LTDA.	2,35%
18	INTERPHARM DEL ECUADOR S.A.	2,27%
19	GRUPO FARMA DEL ECUADOR	1,83%
20	LABORATORIOS LA SANTE COMPAÑÍA LIMITADA	1,79%

**Cuadro No. 10: Participación % de compra por proveedor, Medicinas**

**Fuente:** Econofarm S.A.

Adicionalmente Econofarm S.A. tiene 449 proveedores de la sección no medicinas donde se compran productos de perfumería, accesorios de bebé, pañales, productos de bazar en general, adornos y snacks.

Se muestra a continuación en el cuadro 10 los 20 proveedores con mayor volumen de compra que representan el 57% del total de compras en esta sección.

<b>REPORTE DE COMPRAS A PROVEEDORES DE CONSUMO Y BAZAR ECONOFARM S.A. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>		
<b>No.-</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PORCENTAJE DE COMPRAS RESPECTO AL TOTAL</b>
1	BEIERDORF S.A.	10,18%
2	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR	8,85%
3	KIMBERLY-CLARK ECUADOR S.A.	8,67%
4	INDUSTRIAS ALES C.A.	7,48%
5	FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.	7,22%
6	COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR	6,76%
7	CASA MOELLER MARTINEZ C.A.	6,31%
8	LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	5,81%
9	UNILEVER ANDINA JABONERIA NACI	5,30%
10	NESTLE ECUADOR S.A.	4,69%
11	QUIFATEX S.A.	4,08%
12	GRUPO IMAR	5,53%
13	CONECCEL	3,30%
14	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	3,15%
15	DIRECTV ECUADOR CIA. LTDA.	2,85%
16	GENOMMALAB ECUADOR S.A.	2,81%
17	EVEREADY ECUADOR C.A.	2,65%
18	ZAIMELLA DEL ECUADOR	2,55%
19	ECUADERM S.A.	2,00%
20	GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.	1,81%
<b>TOTAL GENERAL EN DOLARES</b>		<b>41.827.585</b>

**Cuadro No. 11: Participación % de compra por proveedor, Consumo y Bazar**

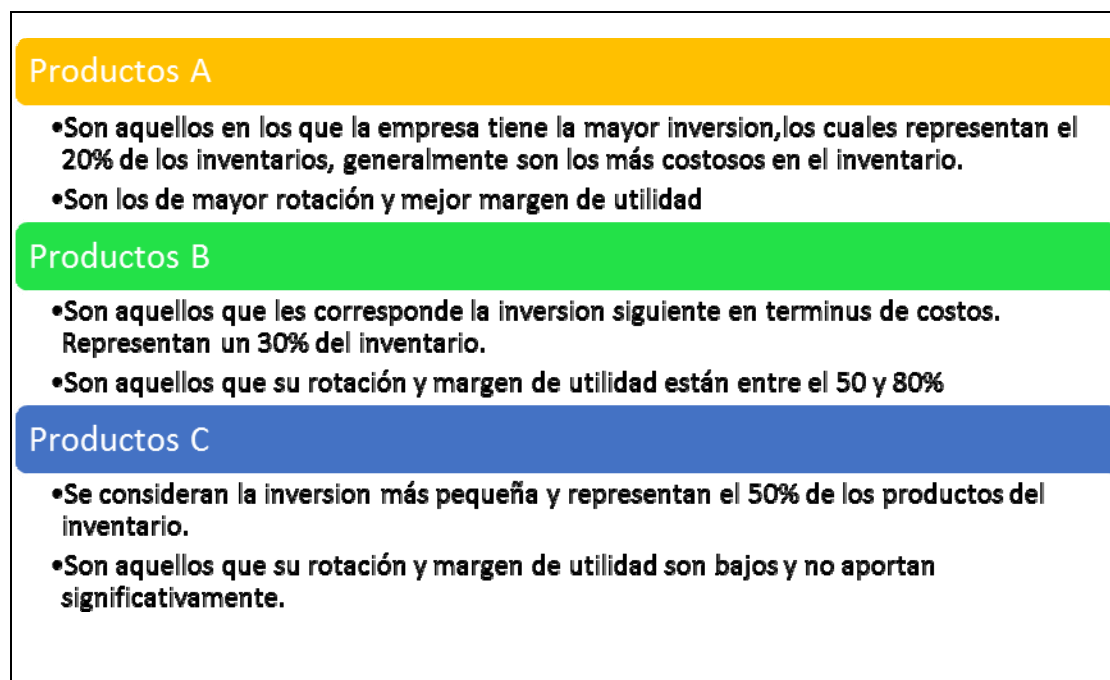
**Fuente:** Econofarm S.A.

El plazo de pago a proveedores en promedio es de 90 días, sin embargo en ocasiones se realiza negociaciones para acceder a descuentos por pronto pago.

## **2.5 Administración y logística de Inventarios.**

El sistema de administración y logística de Inventarios hace referencia al manejo de todos los productos que se encuentra en el PDV que son enviados desde la bodega principal de acuerdo a las necesidades de cada farmacia.

Cada producto es clasificado de acuerdo al sistema ABC donde se determina la importancia de cada producto de acuerdo a parámetros de rentabilidad y rotación de los mismos como lo indica el gráfico No.26.



**Gráfico No. 26: Clasificación de productos ABC**

**Fuente:** Econofarm S.A.

### **2.5.1 Técnicas de Administración de inventarios en el PDV.**

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de los inventarios en el PDV son:

- ❖ El Sistema ABC
- ❖ El modelo básico de cantidad económico de pedido CEP.

#### **2.5.1.1 El sistema ABC.**

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos A se concentran los productos de mayor rotación y mayor rentabilidad, el grupo B están conformados por aquellos productos de median rotación y rentabilidad y finalmente al grupo C se encuentran los de baja rotación y rentabilidad pero que son importante tener en PDV, generalmente al grupo A pertenece el 20% de productos y el 80% restante se encuentra los grupos B y C.

#### **2.5.1.2 Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos**

Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos A de las empresas, pues toma en

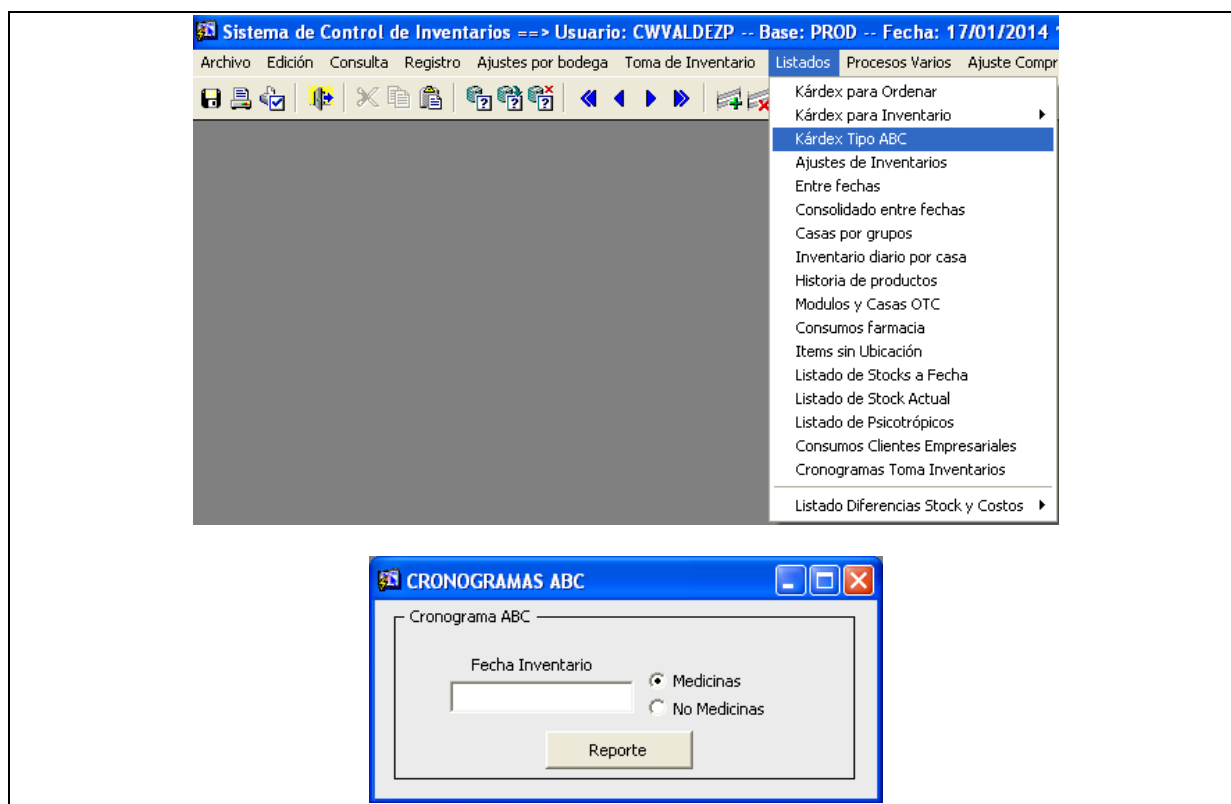
consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca:

- 1) Los costos básicos,
- 2) Un método gráfico,
- 3) Un método analítico.

## 2.5.2 Sistema de Cronogramas de inventarios ABC en el PDV SS

### Imbabura

El sistema que utiliza el PDV para la realización de los inventarios es mediante la generación de un kardex de tipo ABC el cual permite identificar cada uno de los ítems a ser revisados en la fecha seleccionada. A continuación se indica la pantalla de ruta para generar este inventario.



**Figura No. 1: Proceso de Inventario PDV**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2014

En esta pantalla se coloca la fecha a consultar y se escoge la sección que se desea consultar, se da click en el botón reportes, y se genera un reporte como el siguiente, ordenado por Ubicación en el caso de medicinas.

La figura 2 indica un ejemplo del kardex de medicinas del PDV donde podemos identificar el ítem, la ubicación, clasificación del producto ABC, presentación, número de unidades por cajas y sueltas y finalmente el P.V.P.

Item	Ubicacion	ABC	Cod. Barras	Presentacion	Uni.	Pvp
55877	F1A012E	CB	7861051643805	DITOPAX FORTE SUSPEN NARAN/LIMÓN F250ML	1	3.26
175473	F1A015K	DD	7861000238984	SPIRULINA CAJA NEGRA FRASCO 100 CAPSULAS	1	20.00
179244	F1A016G	BB	2000001792445	AMOXIL CAPS. 500 MG C/30	30	9.62
178894	F1A021O	DD	7702057019921	DECADRON (TECNOQUIMICAS) SOL. OFTALMICA F/5ML	Sueltas 1	0.32 2.40
149633	F1A024G	BB	7800029000301	AVANYS SPRAY NASAL 27.5 MCG F/120 DOSIS	1	16.80
175666	F1A026N	DD	7861097203544	ALENDRONATO (NIFA) TABS. 70 MG C/4	1	8.85
174408	F1A028E	DD	7861073903932	VULAMOX DUO DUO TABS RECUB. 1000MG C/10	10	13.10
171780	F1A033I	DD	7800007479020	CORTIPREX SUSP. 1MG/ML F/100ML	Sueltas 1	1.31 9.99
174409	F1B014D	CC	7861073903949	VULAMOX DUO DUO SUSP. 400/57 MG F/70 ML	1	9.28
174365	F1B015C	DD	7501287629357	LINCOCIN CAPS. 500 MG. C/16	16	9.37
179065	F1B015M	CC	7861150300050	CEFRIN CAPS. 500 MG. C/20	Sueltas 20	0.59 9.26
						0.46

**Figura No. 2: Kardex de Medicinas**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2014

En el Caso de consumo y bazar, saldrá ordenado por casa, La figura 3 indica un ejemplo del kardex de productos de consumo y bazar del PDV donde podemos identificar el ítem, la casa comercial, clasificación del producto ABC, código de barras, presentación, número de unidades por cajas y finalmente el P.V.P.

177177	GOMAS Y MASHMELLOS	DD	7861000236843	MARSHMALLOS CHOCOBESOS 75 GR	1	2.51
175685	DERMOCOSMETICA	DD	3031500311232	UVEBLOCK CREMA TINTE SPF80 40ML	1	23.99
193704	PROTECCION SOLAR	BC	796565506278	PROTECTOR BANANA BOAT BANANA KIDS 118ML FPS100	1	17.18
172882	PROTECCION SOLAR	DD	7703281001478	PROTECTOR UMBRELLA EMULSION WATER PROOF 225ML	1	21.00
172877	PROTECCION SOLAR	DD	7862103550249	PROTECTOR SUNCARE MATER GEL T/60 GR FPS 45	1	13.00
172872	PROTECCION SOLAR	DD	7862103550980	PROTECTOR SUNCARE CREMA T/60 GR. FPS 60	1	16.46
166344	GALLETAS	DD	7750168214292	CHOCO CHIPS CHIPS AHOY 45 GR	1	0.40
285939	AFEITADO ESPUMAS	DD	2000002859390	AFEITADO ESPUMAS SANASANA SANASANA SENSITIVE ADRENALINE 210 ML	1	5.38
285940	AFEITADO ESPUMAS	DD	2000002859406	AFEITADO ESPUMAS SANASANA SANASANA SENSITIVE AXE	1	5.38

**Figura No. 3: Kardex de Consumo y Bazar**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2014

La figura No. 4 indica el kardex valorado del último cuatrimestre del 2015 por clasificación de productos ABC del PDV SS Imbabura

Consulta Kardex Valorado ABC

Tipo Negocio: ☒ Medicinas ☐ No Medicinas ABC:

ABC	Costo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Días Stock
AA	2,690.66	5,963.51	5,335.97	6,214.95	1,325.55	13
AB	2,904.45	3,031.66	2,715.61	3,418.08	639.12	26
AC	177.67	136.80	264.37	211.63	79.89	26
BA	258.01	841.65	777.13	901.01	183.21	9
BB	2,067.46	2,309.01	2,207.64	2,847.00	545.19	22
BC	2,433.34	1,301.62	1,754.09	2,191.77	335.71	34
CA	36.29	120.10	89.70	127.98	20.88	9
CB	717.95	1,036.03	961.00	1,129.14	284.85	19
CC	5,587.31	2,638.94	2,313.43	2,672.90	587.03	64
AD	.00	.00	.00	.00	.00	0
BD	.00	.00	.00	.00	.00	0
CD	.00	.00	.00	.00	.00	0
DA	.00	.00	.00	.00	.00	0
DB	.00	.00	.00	.00	.00	0
TOTAL	35,258.67	20,026.91	18,744.89	19,714.46	4,436.33	55

Archivo Casas Imprimir

**Figura No. 4: Kardex valorado de Medicinas**

**Fuente:** Econofarm S.A., 2015

Los procesos de control de calidad para la mercancía que se despacha establecen que además de la verificación de los productos contra el packing en el centro de distribución se requiere un área de control de calidad en la zona de aislamiento, antes de distribuir, que permita verificar las condiciones de empaque y la condición física de los productos.

## **2.6 Política de pedido para los PDV.**

La política establecida para los PDV para la realización del proceso de pedido se basa en lo siguiente:

El pedido de una unidad de negocio es parte importante dentro de la cadena de suministros que se realizan en la empresa, si no contamos con los productos necesarios en las farmacia simplemente no se venden y que sucede que la empresas de la competencia están presentes para solucionar este inconveniente a los clientes que de una u otra manera no fueron atendidos en determinado momento y lugar.

Es muy importante considerar que el estar abastecidos no implica tener un sobre stocks de productos o mejor aún tener una amplia bodega que permita embodegar todo

aquello que nos hace falta para el cliente, no olvidemos que grandes volúmenes de stocks significa gran cantidad de dinero invertido y si pensamos de un modo económico, los costos se inflan y el precio se incrementa, ¿por tener almacenados los productos?

Los departamentos involucrados directamente en este en el pedido de un punto de venta son:

1. Departamento de Operaciones, monitoreo y control
2. Departamento técnico y sistemas, creación y ejecución
3. Logística Provefarma (CD), aplicación

### **2.6.1 Proceso de Pedido en el PDV**

- Las unidades de negocio siempre tiene estadísticas semanales para todos los productos ABC.
- Se controla el inventario por tipo de producto, eso significa que la clasificación, se realiza a cada uno de los productos por su participación en ventas y rotación.
- Estadísticas semanales son de los últimos cuatro períodos, ejemplo:  
Junio 1 semana - Junio 2 semana - Junio 3 semana - Junio 4 semana.
- Los productos están agrupados en orden alfabético y de acuerdo a su clasificación dando prioridad a los de mayor rotación, luego a los de media y baja rotación.
- El tipo de producto y dentro de cada tipo de producto están ordenados alfabéticamente.
- No registra estado de producto, hacemos referencia a los agotados, tenemos los no agotados que generalmente nos abastecen de la bodega,
- Los productos que si están agotados pueden estar 7-15 y 30 días agotados y esta información se tienen para cada uno de los ítems.
- En las pestaña podemos visualizar que productos estaban agotados y cuando dejaron de estar agotados.
- Referirse al ejemplo en pantalla, puedo aumentarme si quisiera en la cantidad que necesite si fuere el caso.
- Pestañita de ítems nuevos y no agotados doy clic y aparece una pantalla como la que tengo con toda la información de la pantalla anterior.
- La información por cada ítem se encuentra en la parte inferior.
- Saben cuándo llego a la bodega y dejo de estar agotado, o fue creado como nuevo.
- Aparecen durante 7 días las farmacias con pedido diario revisan hasta 5 veces a la semana o de acuerdo a su días de reposición 3 veces o 2 veces a la semana.

Ejemplo:

- Shampo ego no importa que tenga un mínimo bajo veo que es nuevo y me están pidiendo mucho me ubico en esta pantalla y puede comenzar a aumentar en la cantidad que yo necesito, mi limite son 10 unidades hasta 10 unidades x día.

- Objetivo es tener hasta 10 unidades por producto y controlar que no tengan sobre-stock.
- El producto tiene que aparecer en la pantalla para poder pedirlo, no tiene sentido pedir algo que no se ha vendido.
- En el pedido actual existe cierto tipo de eventos especiales, los cuales tienen cierto número de pasos con la probabilidad de cometer errores en su orden.
- En el CD se llenan con el número de días ejemplo:
  - Tres Días Sana sana se coordina con operaciones el número de días como equivalentes para 15 días y trabajador con operaciones y se estime cuanto vende la farmacia por día, en un evento Vital-Card establecer cuantos días vende cada punto de venta y asignar los días de stock, 15 días productos AA, 10 días productos BB y 8 días productos CC.
- La información se muestra en número de días.
- Operaciones establece el número de días que desea se asigne al evento por farmacia.
- La reposición de mercadería era en función al promedio de 5 días de venta.
- El sistema formula y calcula de una forma diferente, no es solamente calcular el stock de seguridad una simple suma y un promedio de esas cantidades, ahora internamente tiene datos como varianzas-variaciones estándar-tiene promedios hace comparaciones ya no solamente de los 5 periodos sino de 7 para poder calcular mejor su promedio, es esa la información que nos permite tener un mejor inventario.
- A calcular un mejor stock de seguridad por tipo de producto.
- Para cada tipo de producto podemos asignar cada número de días que queremos tener.
- El cálculo de estadísticas es cada vez que se ingresen a realizar el pedido.
- La columna del stock de seguridad se calcula todos los días, depende de los días de pedido 5-3-2-días.
- También se calcula con la columna del promedio que no tiene una formula sencilla tiene una formula interna mucho más extensa .Es un promedio ponderado.
- Se trabaja actualmente con 5 días los de alta rotación y 4 días los de media y baja rotación
- Los días pueden ser ajustados en función a la farmacia grande-mediana y pequeña. No solo se consideran los 5 periodos sino también 2 históricos.

## **2.7 Procedimientos del área de operaciones.**

Para Econofarm S.A. Es importante establecer claramente la Políticas y procedimientos del adecuado manejo del inventario que está asignado en cada punto de venta por los cual ha establecido una política que debe manejarse de similar forma en las tres unidades de negocio que son la parte comercial de la corporación así como también en Provefarma S.A. quien es la responsable del adecuado manejo de la cadena de suministros de forma general.

El Objetivo de la política establece normar y estandarizar procedimientos de Control de Inventarios en todas las compañías del Grupo, de manera que el control existente sea eficiente, que minimice los riesgos de pérdidas de Inventarios y desviaciones entre lo físico



existente y registros contables, y, brinde información estadística clave que sea útil para la toma de decisiones y diseño de planes de acción de las Gerencias de las distintas Unidades de Negocio y los Accionistas.

Esta política aplica al proceso de Control de Inventarios de todas las UN del Grupo. La responsabilidad del cumplimiento de esta política recae en los Gerentes, Jefes y Supervisores de Operaciones de las UN, Jefes/Encargados de Puntos de Venta, Gerente de Auditoría Interna y Manejo de Riesgos, Jefes, Supervisores y Coordinadores de Control de Activos.

Los procedimientos se han dividido de la siguiente manera de acuerdo a su aplicación:

1. Auditoría a Inventarios a las UN.
2. Auditoria de Inventarios realizados por el CD ( Bodega Principal)
3. Compra e Ingreso farmacias nuevas
4. Saneamiento farmacias compradas
5. Arqueo de fondos

Las auditorias de inventarios cumplen en las empresas del Grupo las siguientes finalidades:

- Constatar el cumplimiento del cronograma los procesos de control de inventarios en las UN, que puedan ser causa de pérdidas registradas.
- Ajustar a la realidad el valor del activo “mercadería”. Este movimiento se ingresa automáticamente en el sistema de contabilidad cada vez que el personal ajusta el inventario.
- Presentar a la Gerencias el comportamiento y evolución del Riesgo de farmacias y locales comerciales, resultante da la valoración de indicadores propios de la gestión y administración de los responsables de la UN.
- Identificar valores que no son imputables al trabajo del personal como son: diferencias de inventarios causados por bodega, por olvido de mercadería del cliente, por robo armado, y por productos sobrantes debido al Plan de Medicación Continua, este último será considerado como error de farmacia a pesar de no ser imputable a la misma.
- En el caso de inventarios totales se considera no imputables los malos despachos cuya diferencia sea positiva.

Esta información permite evaluar la eficiencia del personal, responsabilizándoles por las diferencias realmente imputables a su trabajo.

La Empresa ha visto la necesidad de que en las UN, los stocks sean lo más real en relación al físico existente, para evitar pérdida de ventas, devoluciones a clientes etc., razón por la cual

se ha decidido que cada jefe de punto de venta de las distintas unidades de negocios sea responsable de que los stocks sean correctos y puedan corregir a tiempo las diferencias para evitar desabastecimientos.

Este objetivo ha llevado a buscar una nueva opción de toma inventarios realizada a través de los jefes o responsables de cada punto de venta de las unidades de negocios, que permita ajustar los stocks a datos reales en el justo a tiempo, para que así el desarrollo del trabajo operativo de la unidad de negocio sea más eficiente.

Es necesario mencionar el procedimiento que se realiza en la Auditoría de los inventarios realizados por el personal de la Unidad de Negocio

- Las auditorias se realizan en base a una matriz de Riesgos que identifica la frecuencia necesaria para mantener el control de los procesos en la unidad de negocio. Esta frecuencia será establecida para cada semestre del año en curso.
- Las UN que se encuentren ubicadas fuera de las áreas correspondientes a las ciudades de Quito y Guayaquil, se auditarán en períodos que no excederán los dos meses, entre cada auditoría.
- La persona del Departamento de Control de Activos llega al Punto de Venta e inmediatamente imprime el reporte consolidado. Con este reporte se verifica que el Punto de Venta tenga archivados todos los
- Reportes Entre Fechas (los cuales deben estar firmados por el Jefe o Administrador que realizó los ajustes) y que la información de éstos coincida con el Consolidado.
- Se revisa el cumplimiento de cronogramas establecidos por el departamento de control de activos y que el Punto de Venta realizó desde la última visita de Control hasta el día anterior a la fecha de la nueva visita.
- Deben estar archivados los kárdex de todas las ubicaciones y las casas a las cuales se les realizó inventario, debidamente firmados por la persona que realizó el inventario, adjuntando el entre fechas como resultado de los ajustes del día, este documento debe estar firmado por el Jefe o administrador del punto de venta.
- Se revisan los kárdex de los inventarios realizados por el personal del punto de venta para constatar que no existan ítems que se hayan pasado por alto en el inventario, los cuales, en caso de existir, formarán parte de la muestra que la persona de Control de Inventarios utilizará para la misma.
- Se imprime el reporte de ajustes de inventarios, sobre el cual se basará la auditoria y que corresponde al período que va desde la fecha de la última visita hasta el día anterior de la visita actual. Sobre la base de este reporte, al criterio profesional y a la experiencia, la persona de Control de Activos escoge la muestra sobre la cual se realizará la auditoria.

- Parte de la muestra deberán ser los 20 códigos de productos que registren mayor venta en los últimos 6 meses del correspondiente punto de venta.
- La persona de control de activos se encarga de investigar las causas posibles de las diferencias altas, en base a su experiencia, historias de producto y toma física
- La persona de control de activos deberá notificar al Jefe/Administrador del punto de venta sobre las diferencias encontradas en el muestreo y sus investigaciones, a fin de que la mencionada persona, revise y esté conforme con la auditoría realizada y el ajuste respectivo.
- Para el caso de farmacias, dentro de la muestra tomada para la revisión de la sección de medicinas estará incluido la casa de preparación recetas.
- Dentro de la muestra escogida para la revisión de la sección de consumo y bazar se deberá incluir siempre tarjetas de telefonía celular, de computación e Internet.
- Para el caso de farmacias que mantienen productos de tecnología y la categoría perfumería, una vez al mes, se deberá realizar un inventario de estos productos, para mantener un control periódico de los mismos. En caso de pérdida de algún producto de estas casas se notificará al Jefe de Farmacia y al Supervisor para que se proceda al cobro.
- En toda auditoría se realizará una revisión, por muestreo, de las fechas de vencimiento de los productos perchados, a fin de constatar que no existan productos caducados.
- En toda auditoría se realizará una revisión de facturas anuladas, la cual abarcará el mismo período de la Auditoría. Con esto se verificará que no se estén realizando movimientos de mercadería ficticios que involucren actos dolosos.
- Las auditorías incluirán la revisión de los ajustes por bodega realizados en el Punto de Venta en el período que abarca la auditoría. Se deberá contrastar las observaciones anotadas en la revisión física que el Punto de Venta efectuó de la mercadería recibida (revisión de Guías de Remisión) contra lo ajustado y reportada a abastecimiento. Cualquier inconsistencia deberá incluirse en el Informe de Auditoría de la visita correspondiente.
- Todo faltante será ajustado. Cualquier cobro que se realice al determinar responsabilidades por pérdidas se hará en base a la respectiva Política de cobros de cada UN.
- Una vez realizados los ajustes, la persona de control de activos imprimirá el Reporte Entre Fechas del día de la visita, el cual deberá ser firmado por el Jefe/ administrador del Punto de Venta.

- La persona de control de activos procederá a la elaboración del informe respectivo en el que incluirá el resultado del reporte entre fechas que se auditó y la información que se desprenda de la revisión realizada en la visita a la UN.
- El informe deberá estar firmado por el Jefe/Responsable del punto de venta y por la Persona de Control de Activos y se deberá adjuntar al reporte entre fechas auditado.
- El informe de cada Punto de Venta será enviado vía correo electrónico al Jefe y Supervisor/Coordinador de Control de Activos. Estos, a su vez, una vez revisados los informes, los enviarán por la misma vía a los Gerentes, Jefes y Supervisores regionales de Operaciones de la respectiva UN.

Los resultados de las revisiones tienen que ser ingresados a fin de mes en el sistema de administración de inventarios.

Los resultados de estos controles serán comunicados a los Supervisores y Jefes Operativos a fin de que se tomen los correctivos y acciones que sean del caso.

Mensualmente se emite un reporte con los resultados de las Diferencias de Inventarios constatados en las Auditorías. Dicho informe incluirá, por cada Punto de Venta, la siguiente información:

- ✓ Período que abarcan las auditorías
- ✓ Detalle de las pérdidas de cada Punto de Venta auditado, desglosando las pérdidas de productos no OTC, productos OTC y pérdidas totales (por sección)
- ✓ Cantidades de malos despachos debidamente constatados (Medicinas)
- ✓ Índice de cumplimiento del cronograma de Inventarios (por sección)
- ✓ Índices de precisión de inventarios (por sección).
- ✓ Índice de pérdidas / ventas (por sección).

La información detallada, corresponderá al período indicado en cada Punto de Venta. Es decir, se incluirán en el reporte únicamente los Puntos de Venta que hayan sido objeto de Auditorías en el mes correspondiente al informe, independientemente si otros Puntos de Venta presentan o no ajustes. Con esto se evitará el riesgo de presentar datos mal clasificados, producto de no haber sido auditados.

- El reporte será enviado a los Gerentes, Jefes y Supervisores de las UN respectivas, Gerencia de Auditoría Interna y Manejo de Riesgos, Jefe regional de Seguridad.
- En toda Auditoría se llevará a cabo un arqueo de fondos, cuyas observaciones se incluirán en el Informe de Auditoría de cada visita.

- Los días 22 y 23 de cada mes se revisarán la mercadería que se dio de baja en farmacias, la actividad se realizará en las farmacias que corresponda la Revisión en esos días.
- La primera semana de cada mes se revisará los consumos internos realizados en las UN, la actividad se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido.
- En casos excepcionales como asaltos a locales, Control de Activos realizará inventarios totales en las Farmacias siniestradas bajo los siguientes parámetros:
- Se seleccionan dos personas del Personal de Control de Activos, las cuales se encargarán de cada una de las secciones, Medicinas y No Medicinas, respectivamente. Estas personas serán las responsables de la impresión de los kárdex y/o cargar las transmisiones en los Pilotos y realizar los ajustes respectivos.
- Cada vez que se concluya el inventario de un kárdex o una transmisión, éste se entregará, firmado por la persona que realizó el inventario, al encargado de cada sección (Medicinas o No Medicinas) para realizar los ajustes correspondientes.
- Cada kárdex, será entregada al Jefe/Responsable del punto de venta para su revisión.
- Una vez que el Jefe/Responsable del punto de venta haya revisado los kárdex y/o transmisiones que se hayan ajustado, éste los devolverá firmados, en caso de ser necesario, realizará las correcciones a los ajustes realizados.
- El encargado de cada sección (Medicinas o No Medicinas) tiene la potestad de escoger aleatoriamente algún producto que forme parte de un kárdex y/o transmisión que haya sido inventariado por personal del punto de venta y revisar que dicho inventario esté correcto.
- Concluido el inventario, se imprimirá y entregara el Reporte Entre Fechas de cada sección, los cuales serán firmados por el Jefe/Responsable de la UN
- Cada punto de venta tendrá, salvo excepción, un plazo máximo de 4 días para determinar las reversiones al inventario total que se le realizó.
- Dichas reversas serán realizadas, ya sea por el personal de Control de Activos o por el Jefe/Responsable del punto de venta, en cuyo caso las reversas efectuadas serán auditadas por el personal de Control de Activos en la siguiente visita que tenga el PDV.

Las reglas de inventario que deberá cumplir cada participante del procedimiento, están indicados en la siguiente tabla No. 1.

**Tabla No. 1: Procedimiento para Inventario**

<b>Jefe</b>	<b>Personal de farmacia</b>	<b>Activos</b>
Solo el Administrador y Usuario B Responsable de la UN están autorizado para ajustar en el sistema de control de inventarios	Utilizar esférico azul ó negro para el inventario.	Sin previa comunicación de fecha, día u hora, realizará una auditoría de los inventarios realizados
Designar la persona para ejecutar el inventario	Escribir sus iniciales y sumilla como responsable del inventario	Emitir un reporte de las diferencias de inventario, entre fechas que servirá de base para la auditoría.
Revisar las diferencias encontradas	Escribir un visto junto a las cantidades que físicamente están iguales con el kárdex .	Revisar si la farmacia ha cumplido con los inventarios previstos.
Investigar las causas de las diferencias más altas, para justificar.	En cantidades diferentes deberá escribir la cantidad que físicamente encuentra.	Analizar las diferencias
Ajustar las diferencias bajo su responsabilidad.	Debe señalarse con una bomba, las cantidades que tienen diferencia.	Montos altos solicitar explicación.
Emitir y firmar el entre fechas como responsable de los ajustes realizados	Los kárdex no deben tener tachones.	Realizar el inventario de un porcentaje de ítems inventariados por la UN.
Anotar en el kárdex las novedades encontradas ó investigadas.	En caso de error, deberá arreglarlo con base en operaciones aritméticas.	Llenar la hoja de informe de auditoría con la firma del jefe/Responsable de la UN.
El jefe/Responsable del otro turno debe estar en conocimiento de las diferencias y en capacidad de explicar a auditoría las causales de las diferencias encontradas.	Cuando el stock físico no es igual al de kárdex debe proceder a contar dos veces para estar seguro.	Realizar los informes respectivos para el departamento.
Firmar el informe final		
Adicional al trabajo del cronograma, el jefe/Responsable de la UN puede ordenar el inventario de otras casas ó por producto.		
Organizar dos carpetas: una para archivar los kárdex y entre fechas de medicinas y otra para no medicinas		
El informe final del día junto con los kárdex de inventarios, se engrapan y se guardan en la carpeta para la auditoría respectiva		
<b>RESULTADOS</b>		
Incumplimiento del cronograma	Inventarios mal realizados ó ajustados	Procesos sin control
Falta de conocimiento entre los jefes de sus diferencias altas.		
SERAN RAZONES DE NOTIFICACIÓN A GERENCIA DE LA UN.		

**Fuente:** Econofarm S.A., 2012

## **2.8 Procedimiento del área Logística.**

Durante estos últimos años Provefarma S.A. y su centro de distribución tienen como misión garantizar entregas a tiempo y completas con actitud y compromiso, en la búsqueda continua de la satisfacción y calidad en el servicio al cliente.

Considerando la vital importancia que tienen los centros de distribución, al ser el corazón de nuestra operación se ha trabajado bajo dos pilares fundamentales: a tiempo y Completo.

A Tiempo y Completo, es una estructura integral que se basa en dos premisas que guían la operación del centro de distribución y que tienen una clara orientación hacia la satisfacción del cliente. Por una parte, la entrega de toda la mercadería en los puntos de venta dentro de los horarios establecidos (A tiempo); y por otro lado que toda la mercadería sea enviada de forma completa y en buen estado (completo).

El camino no ha sido fácil, sin embargo, poder unificar criterios operativos y consolidar el liderazgo ha comprometido a mejorar el proceso. El seguimiento continuo hizo que se mejorara la distribución de tiempos entre las partes operativas y el análisis para la adecuada toma de decisiones.

De igual manera se fortaleció el equipo a nivel de liderazgo reduciendo así los niveles de reporte de cada persona.

Hoy el equipo líder del CD (Centro de Distribución) logra consolidar el trabajo, analiza todas las tendencias para las mejoras dentro de la cadena de valor existente. Se considera que tanto lo comercial, lo logístico, todas las unidades de negocio y el cliente se sientan satisfechos con los resultados.

El centro de distribución ha definido un esquema de remuneración variable (RV) como una de las varias iniciativas que buscan afianzar y consolidar el proceso de evolución que se emprendió bajo el espíritu de la premisa A Tiempo y Completo.

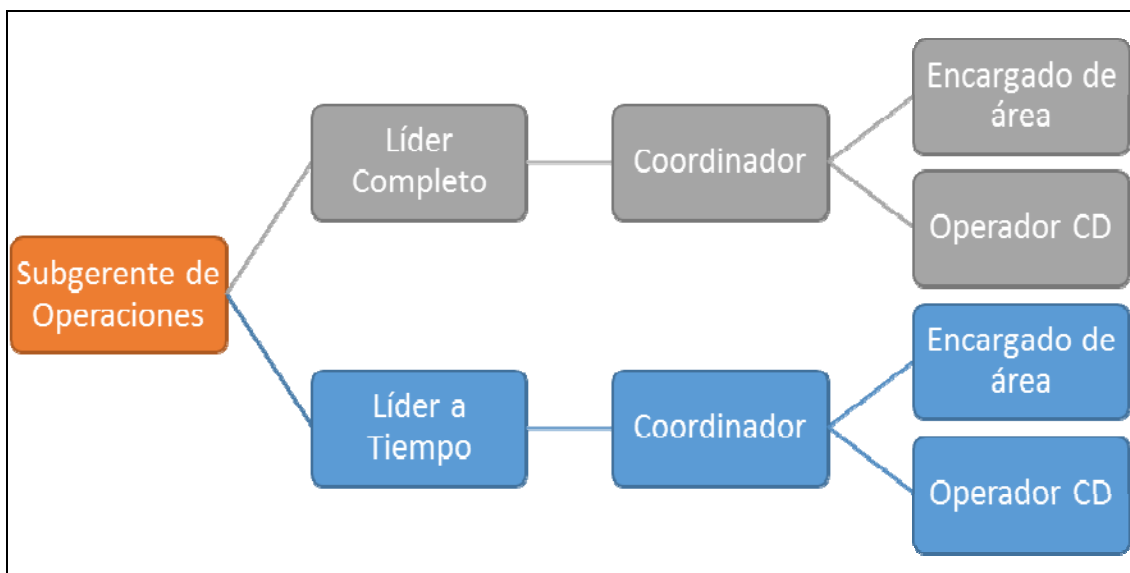
El gráfico No. 27 establece el procedimiento del área logística de Provefarma S.A. el cual inicia con los proveedores y el área comercial para luego pasar a Provefarma que se encarga de generar la logística necesaria para la distribución de los productos hacia los PDV y finalmente estos lleguen al consumidor final.



**Gráfico No. 27: Esquema operativo Provefarma S.A.**

**Fuente:** Econofarm S.A.

El organigrama del área de operaciones del CD se establece en el gráfico No. 28 donde se representan las dos áreas que se gestionan para cumplir su promesa de valor con los PDV.



**Gráfico No. 28: Organigrama Centro de Distribución**

**Fuente:** Econofarm S.A.

## 2.9 Toma de tiempos en el PDV SS Imbabura

El cuadro No. 11 indica la toma de tiempos ( muestra, dos tomas por hora) realizada aleatoriamente en el PDV SS Imbabura en las tres secciones durante el horario de atención de la farmacia.



	SANASANA IMBABURA					
HORA	TRANS. MEDICINA		TRAN. CONSUMO Y BAZAR		TRANS. SERVICIOS	
7:00:00	5:59	6:41	5:12	5:17	0:19	0:27
8:00:00	6:26	5:57	6:45	5:45	0:25	0:42
9:00:00	7:03	6:47	4:35	4:25	0:34	0:27
10:00:00	7:00	5:20	5:30	5:00	0:48	0:35
11:00:00	5:35	7:12	5:17	4:35	0:25	0:31
12:00:00	6:40	4:58	4:52	4:17	0:37	0:29
13:00:00	4:37	5:18	4:08	4:45	0:25	0:27
14:00:00	6:21	4:59	4:26	4:44	0:27	0:29
15:00:00	6:55	6:37	4:53	4:12	0:25	0:34
16:00:00	5:46	5:34	5:00	5:45	0:40	0:25
17:00:00	6:58	5:39	4:45	5:49	0:45	0:42
18:00:00	5:59	7:04	4:15	5:26	0:34	0:23
19:00:00	4:59	6:31	4:27	4:19	0:36	0:45
20:00:00	5:39	5:48	5:58	6:35	0:42	0:43
Promedio	6:08	6:01	5:00	5:03	0:33	0:32

5:33

**Cuadro No. 12: Tiempo de atención PDV****Fuente:** Econofarm S.A., 2014

El levantamiento de estos tiempos nos indica que el tiempo mínimo en la sección de medicinas es igual a 04:37 minutos y su tiempo máximo es de 07:12 minutos, en la sección de consumo y bazar se determina un tiempo mínimo de atención de 05:12 segundos y un tiempo máximo de 06:45 minutos. Esta información permite determinar un tiempo promedio de las dos secciones de 05:33 considerando que el tiempo de atención de medicinas es mayor en un 22% a de la sección de consumo y bazar.

Para el estudio no se tomará en consideración los tiempo de atención de servicios considerando que son atípicos a la operación del negocio y estos no requieren de tiempo adicional para el despacho.

## **2.10 Propuesta a nivel Operativo.**

### **2.10.1 Antecedentes.**

El sistema de control operativo ha servido de mucha utilidad para llevar inventarios eficientes en las organizaciones y mediante las investigaciones anteriores la logística mejora la distribución de los productos en que obliga estrictamente a cumplir los procedimientos y actividades sean estas compras, facturación en que permitirá que la inversión se incline en los productos farmacéuticos de mayor rotación para que el PDV obtenga mayor utilidad.

Las Buenas Prácticas de Dispensación (BPD) son un conjunto de normas establecidas para asegurar un uso adecuado de los medicamentos, otros productos farmacéuticos y afines, con el fin de promover una buena salud y calidad de vida de toda la población, garantizando una farmacoterapia óptima y el cumplimiento de la legislación vigente.

### **2.10.2 Justificación**

La necesidad de las Farmacia de competir con sus productos en un mercado global, en diferentes dimensiones de costos, calidad y servicio ha optado por implementar nuevos sistemas logísticos eficientes. Pero dicha logística debe seguir un plan, por esta razón es necesario que la farmacia Sana sana de la ciudad de Imbabura implemente un control de punto de venta.

### **2.10.3 Objetivos**

Aportar a mejorar la salud de la población mediante de una adecuada, correcta y eficaz dispensación de medicamentos de productos farmacéuticos medicinas y afines consumo y bazar en los establecimientos farmacéuticos de dispensación a nivel nacional.

Contribuir al acatamiento de la prescripción médica completa.

Identificar, fomentar y contribuir a la solución de los problemas relacionados con el uso de medicamentos y otros productos farmacéuticos y afines que utilizan los clientes.

## **2.11 Problemática a la que responden la propuesta.**

Econofarm S.A. como parte de La Corporación GPF es una empresa especializada en el servicio de Salud para sus clientes y consumidores, brinda una imagen de opción de variedad, calidad, atención y precio al cliente, destacando la entrega de recetas completas a menor precio con una amplia variedad de productos tanto en medicinas como en productos de consumo y bazar y un excelente servicio, esto ha generado que la demanda de productos constantemente se mantenga en incremento, sin embargo en muchas de las farmacias no se presentan cambios físicos, de procedimientos, actividades relacionadas a la operación o de imagen en los puntos de venta posteriores a su apertura y tampoco en la metodología de servicio de atención al cliente, siendo destacable el análisis de atención al cliente, como elemento importante en una empresa que pertenece al sector del retail farmacéutico. (Corporación GPF, 2013).

Actualmente el punto de venta SS Imbabura de la empresa Econofarm S.A. presenta un constante y creciente flujo de clientes, sin embargo, es necesario realizar perspectivas para el incremento en la demanda, debido a que se han presentado casos en donde debido a la alta afluencia de clientes / consumidores se han logrado identificar insuficiencias en la metodología, procesos y procedimientos en cuanto a la logística interna del PDV y de atención al cliente, lo que ha traído como resultado formación de filas de clientes no atendidos, tiempos de atención excesivos y finalmente mala imagen para el PDV lo que

ocasiona una percepción negativa de servicio a la empresa y esto ha ocasionado pérdida de clientes causando de esta manera pérdida de transacciones y ventas.

Además de ello, las improvisaciones en referencia a las estructuras del punto de venta, adquisición de equipos tecnológicos, activos como perchas, vitrinas, exhibidores y contratación de personal han conllevado a que el espacio en el punto de venta vaya siendo cada vez menos adecuado y dificulta la operatividad para el PDV.

Por otra parte, se tiene que el almacenamiento medicamentos, productos de consumo y bazar e insumos debido a la demanda están siendo afectados por el acrecentamiento en la demanda dado que el almacenamiento se ha visto limitado por falta de un adecuado espacio físico y un medio que permita manejar de mejor manera los stocks.

Considerando al análisis a la situación anterior, se encuentra necesario buscar una manera de “mejorar y optimizar y el servicio de atención al cliente en el punto de venta en toda la Unidad de Negocio, garantizando la efectiva operatividad del punto de venta y con llevando una estructura de costos y gastos sostenible que contribuya a incrementar los índices de rentabilidad del punto de venta y de la Unidad de Negocio.” (Corporación GPF, 2013, p. 19).

### 2.11.1 Solución a la formulación del Problema

¿Mediante la optimización del espacio físico y layout se logrará integrar las áreas comercial y logística para mejorar los tiempos de atención, eliminación de colas y mala imagen del punto de venta SS Imbabura?

El Cuadro No. 12 establece una matriz en la que establece la problemática a la que responde el proyecto y las posibles soluciones establecidas.

<b>Solución</b>	<b>Problemática a la que responde</b>	<b>Responsables</b>
Implementación de cajoneras en la sección de medicinas utilizando el SUC para un despacho eficiente y en menor tiempo.  Cambia a formato autoservicio para minimizar tiempos de despacho mediante la toma directa del producto por parte del cliente.	Demoras en despacho de medicamentos y productos de consumo y bazar.  Alto nivel de tiempo de espera por parte de los clientes para ser atendido por largas colas o filas.	Área de Operaciones  Jefe operaciones,  Supervisor operaciones y  Equipo del PDV.

Mejorar propuesta de lay-out lo que permitirá establecer un área para autoservicio que permitirá un cambio de Imagen del PDV.	Imagen del PDV muy deteriorada y con la percepción de aglutinación de clientes en el hall de ingreso del PDV.	Área de Operaciones Área Comercial Área Logística MAC
Revisión y actualización del portafolio de productos del PDV que permita el incremento de categorías y familias de productos.	Portafolio de productos básico y desactualizado  Mala utilización de las proyecciones de ventas por producto.	Área de Operaciones Área Comercial Área Logística MAC

**Cuadro No. 13: Matriz de problemática**

### **2.12 Revisión layout actual.**

La figura No. 1 muestra el layout actual del PDV SS Imbabura a octubre del 2014, el mismo que indica la distribución interna del PDV.

En un espacio de 55 metros cuadrados se establece el layout del PDV SS Imbabura el mismo que está conformado por los siguientes activos fijos 20 perchas para uso de medicamentos, tres vitrinas de counter y 5 slatwall pequeños y una góndola de pared que se utilizan para colocar los productos de consumo y bazar.

En referencia a la parte de tecnología los equipos que dispone el PDV son tres equipos de facturación completa, dos pistolas de escáner, una impresora térmica, una impresora matricial y el servidor para la farmacia.

En cuanto a seguridad cuenta con un sistema de seguridad completo.

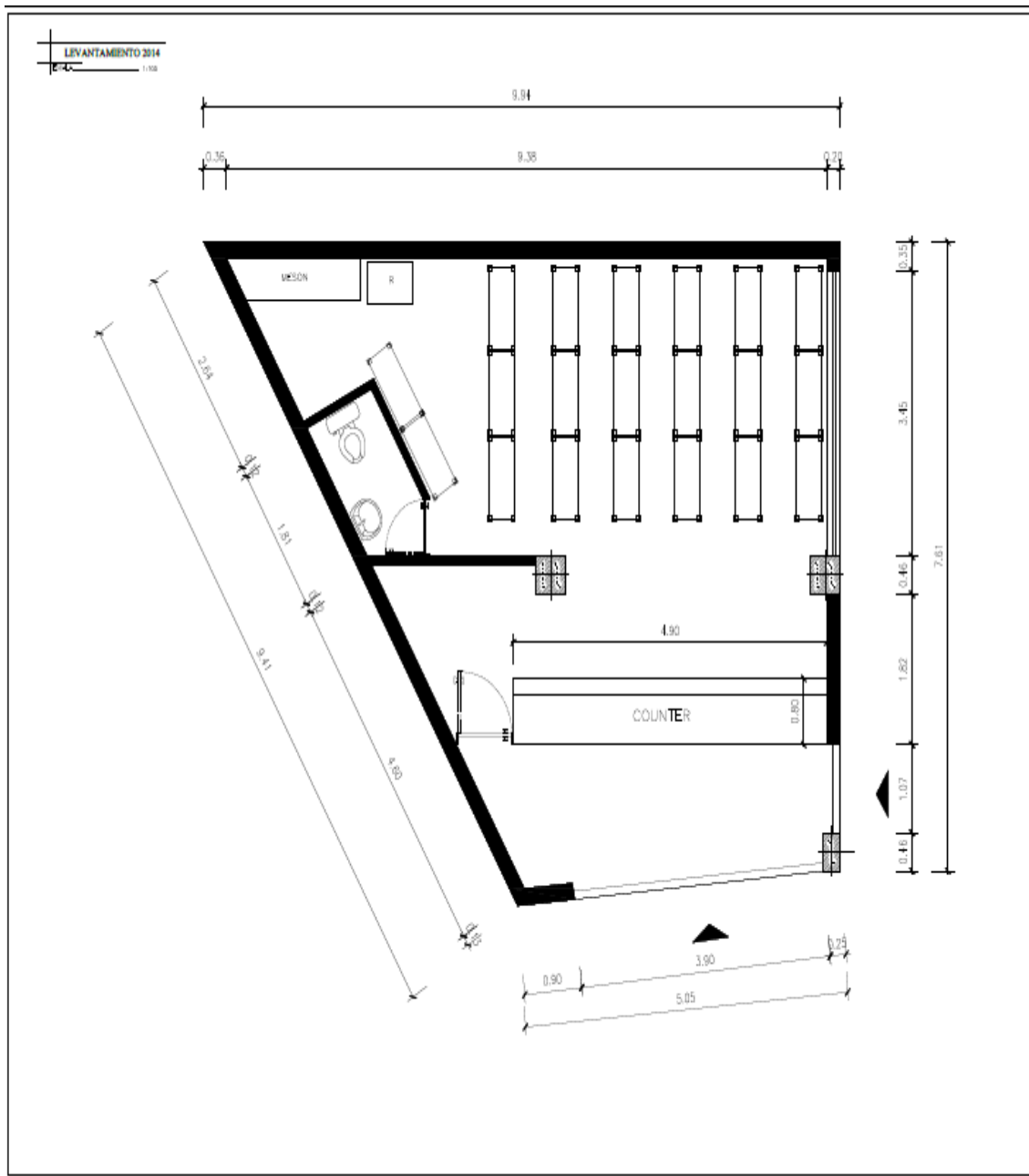
Actualmente el PDV SS Imbabura se establece como un formato tradicional de venta lo que significa que todos los productos de medicinas, consumo y bazar se encuentran tras el counter de atención a los clientes distribuidos en dos áreas. Las medicinas están distribuidas en 20 perchas utilizando el sistema caótico de ubicaciones SUC, los productos de consumo y bazar se encuentran distribuidos en las vitrinas del counter y en el slat Wall de pared ubicado tras el counter. La ubicación y distribución de los productos se establecen en un 90% bajo el criterio del Supervisor y Administrador del PDV y esto adicionalmente limita significativamente una compra directa por parte de los clientes y el poder poseer una variedad de productos en sus diferentes categorías y familias.

Adicionalmente cuenta con una pequeña bodega, un área de lonchador y un espacio para la parte administrativa lo que permite el manejo organizacional y operativo del PDV.

Existen tres cajas de cobro a los clientes pero a su vez una siempre esta sub utilizada considerando que para la atención al público están dos personas este permite que existan colas de clientes y pérdida de clientes por no querer esperar el turno de atención.

Es importante comentar que el hall de clientes tiene un área para la atención de 4,20 metros cuadrados relativamente es pequeño el espacio para una adecuada atención y espera de los clientes inclusive las filas se realizan fuera del local para estera la atención ocasionando de esta manera una mala imagen de marca al PDV.

**Figura No. 5: Diseño del layout actual**



**Fuente:** Econofarm S.A. 2007

### **3. ELABORACIÓN PROPUESTA DEL PROYECTO**

#### **3.1 Propuesta y Elaboración del Proyecto.**

Como se ha mencionado anteriormente, el sector de salud no solo comprende los farmacéuticos que suministran medicamentos a los hospitales que a su vez las entregan a sus pacientes. Es un mercado mucho mayor que involucra a miles de personas, científicos de varias disciplinas, varias décadas de tecnología y recién en los últimos años la biotecnología y la nanotecnología. Por eso los estados se esfuerzan de no únicamente importar tecnología, sino hacen todo lo posible para desarrollarla en su propio territorio.

En este capítulo se plantean las posibles soluciones ante las diferentes problemáticas identificadas anteriormente. En primer lugar, se procura establecer desde los estratégico hacia lo operativo, soluciones para las áreas en estudio, estableciendo alternativas desde el punto de vista tecnológico, humano y procedimental.

Como segundo punto, se realiza un enfoque en el punto de venta como tal y las propuestas que ayudarán a mejorar su gestión, para finalmente concluir con un filtro de evaluación de alternativas, que permite identificar las más viables de acuerdo a varios criterios establecidos.

Las principales debilidades detectadas en el proceso de logística del PDV SS Imbabura se enuncian a continuación:

1.- Reducido espacio físico en el PDV lo que dificulta el proceso de despacho de medicamentos y productos de consumo y bazar.

2.- Alto porcentaje de tiempo en el despacho de productos considerando la distribución actual de los medicamentos en 22 perchas que se encuentran distribuidas en al mayor porcentaje del área del local lo que a su vez obliga a los dependientes de farmacia a realizar una circulación innecesaria por todo el local para entregar el producto facturado.

3.- Subutilización de la capacidad instalada del local debido a que existen equipos que no se utilizan para apoyar a la operatividad de PDV, se utilizan dos cajas de atención cuando el local tiene tres y posiblemente necesita adicionar una caja más para evitar las largas filas de espera.

4.- Utilización de un alto porcentaje de tiempo para el percheo de los medicamentos y productos de consumo y bazar en el caso de este último existe un reproceso considerando que existen varios productos que por su volumen se debe perchar primeramente en la bodega del PDV para luego reorganizar en la percha asignada. (pañales, shampoo, etc).

5.- Alto nivel de riesgo en la entrega-recepción de la mercadería que llega desde el CD al PDV considerando que el hall de clientes es pequeño y el volumen de gavetas, bultos con

el pedido es considerable y se encuentra físicamente en la puerta del local lo que incrementa el nivel de robo en esta actividad.

### **3.2 Definición y Evaluación de Estrategias.**

Para seleccionar las mejores estrategias de avanzar con el progreso científico, se desarrollarán dos matrices, la primera de FODA y la segunda de la Priorización de Estrategias. El análisis FODA tiene como objetivo de identificar las distintas estrategias y la segunda es empleada para encontrar el mejor orden posible de implementación.

### **3.3 Análisis FODA.**

La Empresa de retail farmacéutico Econofarm S.A. con su PDV SS Imbabura tiene en su conjunto las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mismas que serán conjugadas para la elaboración de las estrategias a aplicarse en este sector.

#### **3.3.1 Fortalezas**

1. La Empresa cuenta un canal de distribución de amplia cobertura geográfica lo que le permite llegar a todas la provincias del país de una manera eficiente. Existen 18 puntos de venta de Sana sana en la ruta asignada a sierra norte incluyendo de esta manera a la ciudad de Ibarra (SS Imbabura), lo que permite realizar un abastecimiento continuo para evitar rupturas de stock.
2. Cuenta con un amplio portafolio de medicamentos y productos de consumo y bazar con precios diferenciados en relación al mercado. Actualmente la empresa maneja cerca de 15 mil SKU's entre medicina, consumo y bazar lo que permite a la comunidad el acceso a una variedad de productos solicitados en la zona.
3. Todos los puntos de venta perteneciente a Econofarm S.A. están obligados a implementar las políticas de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Dispensación, lo que le permite a la empresa homogenizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades y procesos interrelacionados. Cliente-Empresa-Proveedor.
4. Actualización del layout, lo que permite utilizar toda la capacidad de infraestructura del local para mejorar la propuesta del diseño actual del PDV.
5. Mejoramiento del patrimonio de Marca, mediante la actualización de procesos y espacio físico del PDV.

### **3.3.2 Oportunidades.**

1. Mayor oferta de productos de consumo y bazar, así como también la ampliación de líneas de productos como rehabilitación, insumos hospitalarios, etc.
2. Innovación tecnológica en todos los campos, utilización de nuevos modelos de gestión que permitan reducir y tiempos de espera a los clientes.
3. Por primera vez en varias décadas una administración política se mantiene en el poder por varios años, logrando avances significativos en la consolidación de las regiones, equilibrando más a los diferentes niveles socioeconómicos y fortaleciendo el aparato estatal del país.
4. Mayor accesibilidad de la población al sector de la salud, medicinas de calidad a precios justos (medicina genérica).
5. El sector cuenta con todo el apoyo del gobierno actual.

### **3.3.3 Debilidades.**

1. La validación de métodos de innovación, estudios de estabilidad, sus programas de autocontrol y fármaco vigilancia así como la calificación de equipos no es efectiva.
2. No mantener una cultura de desarrollo de la innovación, técnica y científica.
3. La tarea de contar con una fabricación nacional autónoma y suficiente, será un proceso largo y costoso, (no existe proveedor nacional en la producción de cajoneras).

### **3.3.4 Amenazas.**

1. Incremento del contrabando de medicinas y productos de consumo y bazar.
2. Nuevos lineamientos gubernamentales generando alta burocracia para la obtención de los permisos que habiliten la operación del PDV como normativas del ARCSA, Regulaciones del MSP, entre otros.
3. Nuevos competidores en el sector.
4. Debido a que es muy difícil proyectar el comportamiento del aparato estatal, las inversiones extranjeras se encuentran en un nivel bastante bajo.
5. Emisión de regulaciones estatales, como ejemplo la ley de poder de mercado (antimonopolio), específicamente en la parte relacionada al manejo de los espacios en el PDV.



6. Inseguridad jurídica, ya que prácticamente todos los años se introducen nuevas reglas (fijación de precios, subastas inversas, políticas tributarias y de recaudaciones).

### **3.4 Propuesta a Nivel Estratégico.**

Al ser la industria farmacéutica la industria que tiene una relación directa con la vida de las personas, es importante que exista una garantía que los productos que allí se fabrican y comercializan cuenten con la seguridad y eficacia para ser usados y sobre todo que den los resultados esperados. En cierta manera la exigencia de que esto se cumpla, es lo que está contemplado en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufacturas, el cual es obligatorio para cualquier laboratorio que fabrique, almacene y maquile medicamentos, como producto terminado, semielaborado o acondicionado, en empaque primario o secundario en el Ecuador.

A continuación algunos requerimientos que estarían contenidos dentro de las normas de BPD según el artículo 14 de la ley orgánica de la salud en relación a los establecimientos farmacéuticos.

Las áreas o ambiente físico de las farmacias serán utilizadas para el propósito a que están destinados a: (SIGNO Ecuador, 2014).

1. Área de atención al público, debe ser de fácil acceso, con una superficie adecuada al volumen de servicio que preste, constará de:
  - a) Perchas o vitrinas apropiadas y en número suficiente, para los medicamentos, rotuladas conforme corresponde a las buenas prácticas de almacenamiento;
  - b) Perchas o vitrinas ubicadas en ambientes separados y debidamente rotulados para medicamentos homeopáticos y productos naturales de uso medicinal; y,
  - c) Perchas o vitrinas para exhibición de cosméticos, perfumes, productos higiénicos y de tocador, separadas de las de medicamentos.
2. Áreas auxiliares integradas por las siguientes secciones:
  - a) Para recetario (elaboración de fórmulas magistrales), si cuenta con la autorización correspondiente para este fin, que debe disponer de los materiales que se indican en el anexo respectivo. El área de recetario debe poseer un lavabo instalado en un sitio conveniente y con el suministro necesario de agua para lavado de envases y utensilios; y,
  - b) Bodega para almacenamiento de productos farmacéuticos, envases y demás productos destinados al aprovisionamiento de la farmacia, que debe disponer de perchas y anaqueles para mantenerlos protegidos y clasificados debidamente.

Adicionalmente, es importante que se consideren los siguientes requerimientos del BPM, artículo 103.

- 1 Todos los procesos críticos deberían validarse para garantizar la coherencia y el cumplimiento de las especificaciones que deben cumplirse.
- 2 Los procesos de fabricación deben ser controlados y cualquier cambio en el proceso tiene que ser evaluado. Los cambios que tienen un impacto sobre la calidad del medicamento tienen que ser revisados.
- 3 Las instrucciones y procedimientos tienen que estar descritos en un lenguaje claro y sin ambigüedades, es decir aplicar Buenas Prácticas de Documentación y Archivo.
- 4 Las personas que actúan en los diferentes procesos deben estar capacitados para llevar a cabo y documentar los procedimientos.
- 5 Los registros ya sea que se realicen de forma manual o por instrumentos, durante la fabricación de la droga, deben demostrar que todos los pasos requeridos en cada uno de los procedimientos definidos y las instrucciones son en realidad ejecutados y que la cantidad y la calidad de los medicamentos fueron los esperados. Las desviaciones tienen que ser investigadas y documentadas.

Considerando lo anteriormente mencionado en las normas y requerimientos del BPD y BPM se estructura la estrategia para el proyecto de transformación del PDV SS Imbabura.

### **3.5 Estrategia General**

- Diseñar una propuesta de mejoramiento en los tiempos de atención, eliminación de colas y mala imagen del punto de venta SS Imbabura de la empresa Econofarm S.A., a través del análisis de la optimización del espacio físico y layout buscando alinear la parte operativa y comercial con los objetivos de la empresa.

Esta estrategia responde al análisis global del FODA revisado anteriormente lo que permite a la vez mejorar los procesos, la productividad, la eliminación de filas, mejorar el servicio al cliente lo que permitirá el fortalecimiento de Marca. A la vez la estrategia ayuda a minimizar los impactos ocasionados por las diferentes normativas y leyes que afectan al sector, dificulta el ingreso de nuevos competidores generando una ventaja competitiva frente a ellos y finalmente genera una cultura de desarrollo e innovación.

Para conseguir el cumplimiento de esta estrategia se han considerado las siguientes estrategias específicas en función de las áreas que intervienen en el proceso de aplicación del piloto de transformación del PDV SS Imbabura.

El cuadro No. 14 consolida las estrategias específicas a realizar en la implementación del proyecto de transformación del PDV SS Imbabura.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DÍAS</b>
1	Cambio de Formato del PDV	MAC	45
2	Diseño del Layout	Operaciones / MAC	3
3	Revisión portafolios	Comercial / Operaciones	3
4	Capacitación	D.O.	1
5	Lanzamiento	D.O. / Comercial	1

**Cuadro No. 14: Cuadro de Estrategias**

En el anexo 2 se detallan las actividades y la información del proyecto de transformación del PDV SS Imbabura.

### **3.5.1 Estrategia 1**

#### **Cambio de Formato PDV**

El cambio de formato tradicional a formato autoservicio para el PDV, permite el mejoramiento del patrimonio de Marca logrando de esta manera minimizar el impacto en las ventas del PDV ya que el nuevo formato autoservicio permitirá un incremento en el porcentaje de ventas en la sección de consumo y bazar el cual reemplazara a la venta de medicinas debido a la inseguridad jurídica del país.

En esta estrategia intervienen directamente el área de Operaciones quien es responsable de validar el espacio y gestionar físico para el cambio propuesto y el área del Mac quien es responsable de la ejecución y cambio de acuerdo a la propuesta realizada por parte de operaciones.

La estrategia se basa principalmente en el desarrollo de una propuesta para el cambio físico del PDV utilizando cajoneras que nos permiten optimizar y distribuir el espacio del local logrando de esta manera utilizar al máximo la capacidad del área del local.

Como acciones importantes se destacan tres:

1. Reducir el espacio de medicinas actual 35 metros por el cambio a cajoneras a un espacio de 12 metros cuadrados.
2. Ampliar espacio en el ingreso del PDV para incrementar área de autoservicio que permite el crecimiento de nuevas categorías y productos para los clientes.
3. Incremento y cambio de equipos / cajas de atención al cliente así como también equipos de oficina y seguridad.

La inversión tecnológica que realizará la Empresa Econofarm S.A. para el punto de venta de Sana sana Imbabura se establecen en un total de 4 equipos completos considerando que esta cantidad se utilizaran para que el PDV este operativo y apoye a la estrategias para conseguir los resultados deseados.

**Tabla No. 2: Inversión Tecnológica**

<b>INVERSIÓN TECNOLÓGICA - PROYECTO SS IMBABURA AMPLIACION</b>				
<b>INVERSION TECNOLOGICA</b>				
<b>EQUIPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VAL. UNIT.</b>	<b>VAL.TOTAL</b>	
CPU	4	\$ 715,00	\$ 2.860,00	
MONITOR LCD	4	150,00	600,00	
LECTOR TARJETAS	4	73,00	292,00	
LECTOR PISTOLA LS-2208	4	140,00	560,00	
LECTOR FIJO LS-7708	0	315,00	0,00	
IMPRESORAS TÉRMICA ESPSON TMH 6000	2	630,00	1.260,00	
IMPRESORA MATRICIAL EPSON LX 300	0	210,00	0,00	
IMPRESORA OKIDATA ML620	0	349,00	0,00	
IMPRESORA ZEBRA 2844	0	412,00	0,00	
SERVIDOR HP ML 150G6	0	1.250,00	0,00	
PATCH CORD 3``	8	12,00	96,00	
PATCH CORD 7``	8	18,00	144,00	
SWITCH DE 24 PUERTOS	0	410,00	0,00	
MC, LECTOR DE MANO SYMBOL, MOD. MC3090R	0	2.156,00	0,00	
MC, ANTENA: ACCESS POINT SYMBOL, MOD AP 5131	0	640,00	0,00	
UPS 2K (TRADICIONAL)	0	1.500,00	0,00	
UPS 3K (AUTOSERVICIO)	1	2.000,00	2.000,00	
OTROS 1 (especificar)	0	0,00	0,00	
OTROS 2 (especificar)	0	0,00	0,00	
OTROS 3 (especificar)	0	0,00	0,00	
<b>INVERSION TECNOLOGÍA</b>			<b>\$ 7.812,00</b>	

**Fuente:** Empresa Econofarm S.A.

La tabla No. 2 describe la cantidad de equipos tecnológicos necesarios para la adecuada operación de PDV de acuerdo a la propuesta realizada con el cambio de formato, optimización del espacio físico e instalación de cajoneras. Es importante especificar que existen equipos que se van a reutilizar considerando los años de uso y estado actual para lo que se considera un valor en cero.

La inversión en equipos de oficina y seguridad que se ha considerado para la propuesta de mejoramiento del PDV SS Imbabura son:

**Tabla No. 3: inversión Equipos de Oficina y Seguridad**

<b>INVERSION EQUIPO DE OFICINA Y SEGURIDAD</b>			
<b>EQUIPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VAL. UNIT.</b>	<b>VAL.TOTAL</b>
Refrigeradora 4 pies	2	\$ 380,00	\$ 760,00
Refrigeradora 16 pies Vitrina	0	910,00	0,00
Microondas	0	90,00	0,00
Caja Fuerte	0	650,00	0,00
Equipo de Seguridad CCTV (AUTOSERVICIO)	0	2.500,00	0,00
OTROS 1 (especificar)	0	0,00	0,00
OTROS 2 (especificar)	0	0,00	0,00
OTROS 3 (especificar)	0	0,00	0,00
<b>INVERSION EQUIPO DE OFICINA Y SEGURIDAD</b>			<b>\$ 760,00</b>

**Fuente:** Empresa Econofarm S.A.

Los equipos que se consideran dentro la de inversión son equipos solicitados por las diversas entidades reguladoras como son el Ministerio de Salud Pública, la Agencia Reguladora de Control Sanitario y Vigilancia, ARCSA, la Policía Nacional, Bomberos, etc. Por este motivo se hace imprescindible la adquisición de estos equipos para el adecuado funcionamiento del PDV o Farmacia.

Para esta estrategia se necesitan 45 días para su ejecución y un presupuesto total de \$ 8581,00 para la instalación y compra de equipos de tecnología y seguridad y \$12.839 en lo referente a obra civil y mobiliario, considerando un valor por metro cuadrado de \$420. Revisar detalle de la inversión en el anexo 3.

### **3.5.2 Estrategias 2**

#### **Diseño del layout**

Realizar la actualización del Layout del PDV para mejorar el diseño de las áreas de atención a los clientes, sección de medicinas, consumo y bazar esta estrategia responde a la fortaleza la utilización de la capacidad de la infraestructura del PDV la misma que permitirá validar los métodos de innovación los cuales permitan el incremento del portafolio de productos del PDV.

##### **3.5.2.1 Principales áreas a considerar en el diseño del layout.**

Las áreas a considerar en el Diseño de Layout son el área del auto-servicio y el área de medicinas, la propuesta se basa principalmente e ampliar el área del auto servicio con el fin de colocar dos góndolas en el centro del local y cinco góndolas de pared en el ingreso del

PDV, adicionalmente se instalará un enfriador para bebidas junto al counter para potencializar la venta de este tipo de producto.

En el área de medicinas se instalaran cinco torres de cajones para colocación y distribución de medicinas remplazando de esta manera las 20 perchas en las que se distribuían anteriormente.

Finalmente desaparece el área de bodega lo que permite ampliar el espacio asignado al administrador para la organización del PDV.

### **3.5.2.2 Criterios relevantes en el diseño del layout.**

Descubrir algunas posibles concordancias de utilización en diferentes áreas permitirá reducir superficies y optimizar de mejor manera los espacios en el PDV, tal vez varios espacios se utilizan exclusivamente durante algunas horas en el día, permaneciendo disponibles para otras actividades.

Las principales zonas a considerar en el diseño de un layout son las zonas de venta, recibimiento, expedición y almacenamiento, preparación de pedidos (picking), control e inspección de calidad, área de maniobra y estacionamientos, entre otros.

Sin embargo, para elaborar un diseño de layout completo es importante realizar un minucioso listado de éstas y otras áreas que hacen la funcionalidad de la solución, como por ejemplo, área de mantenimiento, carga de baterías, sanitarios, vestidores, oficinas (de control, administrativas, vigilancia, casetas), armado de ofertas o maquilas y transferencias.

El diseño debe estar de acuerdo a la naturaleza y operaciones a realizar con el producto.

Utilizar el equipamiento necesario y estar soportado por una organización y sistema de información adecuado.

Facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos y la colaboración más eficiente de las existencias.

### **3.5.2.3 Configuración optima en el diseño del layout.**

Un óptimo diseño de las instalaciones de un almacén debe redundar en un adecuado flujo de materiales, minimización de costos, elevados niveles de servicio al cliente y óptimas condiciones de trabajo para los empleados.

Cuando la empresa decide por practicar la gestión física del local, se debe resolver acerca del modelo de gestión que se aplicará a nivel operativo, con base en su organización física.

El layout corresponde a la disposición de los elementos dentro del almacén. El layout de un almacén debe asegurar el modo más eficiente para manejar los productos que en él se dispongan.

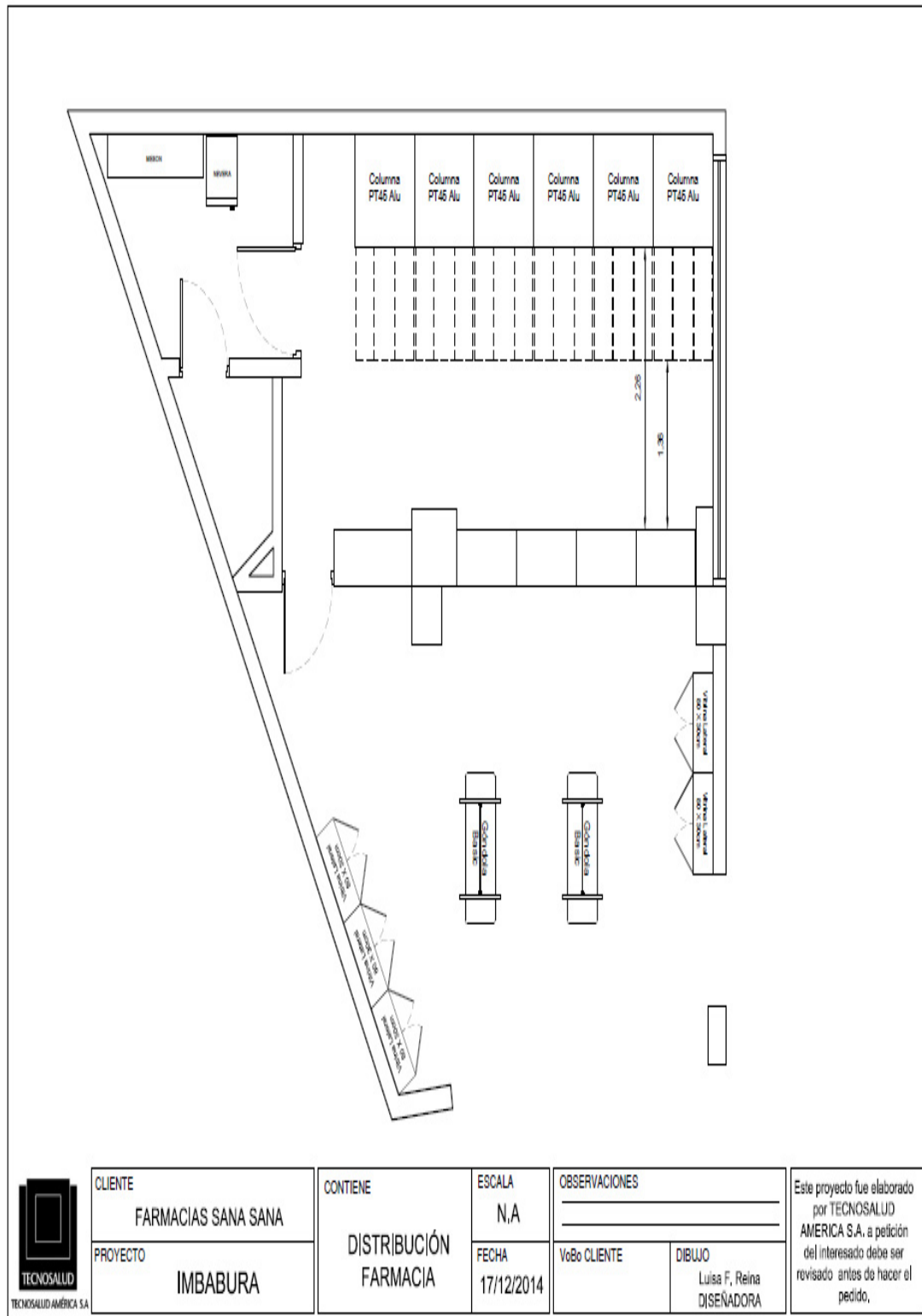
Los objetivos del diseño, y layout de los almacenes son facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos, la precisión de los mismos y la colocación más eficiente de las existencias, todos ellos en pro de conseguir potenciar las ventajas competitivas contempladas en el plan estratégico de la organización, regularmente consiguiendo ciclos de pedido más rápidos y con mejor servicio al cliente.

La generación de una propuesta nueva en el diseño del layout del local para el PDV SS Imbabura establece el mejoramiento de la imagen del PDV, optimización de espacios y capacidad instalada.

Como se observa en la figura No. 5 se está utilizando la misma área del local donde se marca una gran diferencia en el área de medicinas y consumo y bazar. Al utilizar las cajoneras el área utilizada para medicamentos se reduce en un 70% logrando de esta manera implementar el autoservicio para el PDV que permitirá el incremento y el ingreso de nuevos ítems lo cual afecta directamente a las ventas.

La figura No. 5 establece la propuesta del diseño del layout para el PDV SS Imbabura donde se establecen ciertas modificaciones que permiten el mejor uso del espacio en el local.

**Figura No. 6: Propuesta del diseño del nuevo layout**



**Elaborado por:** Ruben Navarrete / Luisa Reina, 2014



Las Figuras No. 6, 7, 8 presentan la propuesta de la nueva imagen del PDV SS Imbabura desde el ingreso del PDV, desde el Counter de atención y una vista global panorámica.

**Figura No. 7: Vista frontal PDV**



**Fuente:** Econofarm S.A.

**Figura No. 8: Vista Exterior PDV**



**Fuente:** Econofarm S.A.

**Figura No. 9: Vista Aérea PDV**

**Fuente:** Econofarm S.A.

#### **3.5.2.4 Generación de la nueva propuesta de Layout.**

La generación de una nueva propuesta se establece principalmente con la disminución de las filas o colas que se establecen en el PDV. Adicionalmente se considera la optimización del layout del PDV mediante el uso de cajoneras lo que permite realizar una ampliación del espacio del local para crear un pequeño auto servicio que permitirá la implementación de góndolas y perchas de pared para mejorar sustancialmente la exhibición de nuevas categorías, ampliar líneas de productos. Con el layout propuesto anteriormente el PDV Sana sana Imbabura pretende establecer un nuevo diseño mejorado del punto de venta en el mismo espacio, considerando que actualmente el PDV no tiene suficiente espacio para todas las categorías o códigos necesarios para conseguir una excelente atención a los clientes mediante la entrega de las recetas completas y brindando un producto adicional que potencialice la compra y mejore el ticket promedio. El óptimo almacenaje de los productos es también un factor de mucha importancia pues se trasladarían a las cajoneras las perchas establecidas de medicamentos para un mejor manipuleo y acondicionamiento de los productos de venta, así se despejaría el paso de la salida y entrada del almacén. Realizando estos movimientos en el almacén se pretende reducir movimientos de transporte de materiales, optimizando la labor de almacenaje de los productos farmacéuticos eliminar colas y tiempos de espera y hacer más fácil la compra para los clientes.

### 3.5.3 Estrategias 3

#### Revisión de Portafolios

Revisar y actualizar los portafolios de productos del PDV para identificar oportunidades de incrementar categorías y familias de productos, considerando que el apareamiento de nuevos competidores en el sector obliga a mejorar la oferta de servicio y productos a los clientes tomando en cuenta que todos los PDV pertenecientes a Econofram S.A. están obligados a implementar las políticas del BPD para homogenizar los distintos procesos.

Esta estrategia está basada principalmente en la revisión de las diferentes categorías de productos que el PDV tiene en sus inventarios tanto en el área de medicinas como en consumo y bazar. La revisión de los sku's del PDV ayudará a identificar y clasificar de acuerdo al estándar ABC, lo que ayudara a evitar sobre stock y a validar que nuevas categorías son necesarias de incrementar en el PDV considerando la demanda de los mismos.

Para la implementación de esta estrategia es necesario tres días para la revisión y validación por las áreas de operaciones y comercial los mismos que generan la aprobación para el cambio e incremento de categorías de productos.

<i>TIPO DE ESTRATEGIA</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>PROCESO</i>	<i>PROCEDIMIENTO</i>	<i>ALCANCE</i>	<i>DIVULGACION</i>
Desarrollo	Revisión de portafolio de productos del PDV	Análisis de categorías actuales y nuevas de acuerdo a la demanda del PDV.	Establecer revisión de códigos por familia y categorías de la sección de medicinas, consumo y bazar.  Eliminar los códigos C2, baja rotación y rentabilidad.	Colaboradores del PDV SS Imbabura ubicado en la ciudad de Ibarra.	Campañas de expectativas e invitaciones para desarrollo y seguimiento del proyecto.

**Cuadro No. 15: Estrategia Área Comercial**

El cuadro No. 15 consolida la estrategia del área comercial.

Para esta estrategia se ha desarrollado un plan de apoyo. El Plan de desarrollo del área comercial se basa en el desarrollo de los eventos y campañas que se desenvuelven para institucionalizar el modelo, adicionalmente establecerá el calendario de las actividades y las herramientas necesarias para gestionar las campañas de expectativas e invitaciones, el alcance es a todo el personal con el objeto de dar a conocer las bondades del modelo implementado.

### 3.5.4 Estrategia 4

#### Capacitación.

Capacitar al personal del PDV (administrador, asesor, auxiliar) en el nuevo proceso establecido en el PDV permitirá el desarrollo de una cultura de innovación y actualización en técnicas científicas para el desarrollo del personal del PDV con intenciones de mejorar el servicio al cliente.

La estrategia que se llevará a cabo es la cognitiva y de actitudes la misma que permite realizar una estrategia de coaching con los colaboradores con el fin de generar una capacitación mediante la cual se logra estimular sus habilidades con el fin de alinear a todo el equipo al modelo.

La capacitación se enfoca principalmente a la estructura del PDV que la conforman tres colaboradores (administrador, asesor, auxiliar) los cuales deben tener los suficientes conocimientos para el manejo del nuevo modelo que se establece para el PDV.

La estrategia de capacitación se basa en generar talleres (coaching) para los colaboradores de la nueva manera de almacenar, dispensar, perchar, revisar, inventariar los productos de medicina, consumo y bazar en el PDV poniendo énfasis en el ahorro de tiempo que se establece en cada actividad realizada con el objeto de ser más productivos y brindar un mejor asesoramiento a los clientes.

Para este proceso de capacitación el taller se realizará en un día con el equipo del PDV, el mismo que se ejecutara en las instalaciones del PDV para aprovechar las herramientas ya instaladas y la vivencia sea más real para el colaborador.

Los responsables de esta estrategia son las áreas de Operaciones, Desarrollo Organizacional.

<i>TIPO DE ESTRATEGIA</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>PROCESO</i>	<i>PROCEDIMIENTO</i>	<i>ALCANCE</i>	<i>DIVULGACION</i>
Cognitiva	Coaching	Capacitación	Estimular habilidades	Alinear perfiles	Organización del programa

**Cuadro No. 16: Estrategia de D.O.**

### 3.5.5 Estrategia 5

#### Lanzamiento

Realizar una estrategia de Comunicación para el lanzamiento del nuevo proceso considerando que al no contar con un proveedor nacional calificado se debe dar seguimiento y documentar los cambios y problemáticas que se puedan presentar en la implementación.

La estrategia de lanzamiento está basada principalmente en un proceso que inicia con la elección de la estrategia a seguir para generar la comunicación del procedimiento, alcance y divulgación del nuevo proceso que se pretende establecer esta se desarrollará mediante la revista corporativa, correo oficial y campañas de publicidad basadas en videos testimoniales.

El comité de comunicación interna a la empresa es el que permite la creación del procedimiento que establezca una sola información de los temas de interés para los colaboradores, así como también el manejo de la publicidad, promoción y actividades de seguimiento.

El alcance está direccionado a todos los colaboradores y se establece el canal oficial de comunicación hasta los terceros con el objeto de comunicar y fidelizar a los empleados para lograr el involucramiento, finalmente se realiza el esquema de lanzamiento comunicacional oficial y se asignan tareas y responsables.

Las áreas responsables de esta estrategia son: Operaciones, Comercial, Desarrollo Organizacional.

El cuadro No. 17 establece la estrategia de lanzamiento a ser utilizada por la empresa.

<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>DIVULGACION</b>
Comunicación	Revista corporativa	Comité de comunicación Interna	Creación de una nueva estructura de enlace (que una sola información), que transmita temas de interés para formación de los empleados.	Contrarrestar el pensar que la información que se da no es convincente.  Establecer el canal oficial de comunicación interna hasta los terceros.	Lanzamiento del nuevo esquema comunicacional oficial.  Responsable Final
	Correo Outlook Oficial		Publicidad y promoción (Actividades de seguimiento)	Comunicar y fidelizar a los empleados	Todas las áreas
	Videos testimoniales		Vivencias, revelados en redes sociales	Involucrar al personal	Marketing

**Cuadro No. 17: Estrategia de Comunicación**

Es importante considerar que debe existir una comunicación estratégica entre las Áreas Comercial y Logística. Esta comunicación se establece mediante reuniones mensuales entre las áreas comerciales para informarles sobre lo que se planea vender y lo que ya se ha vendido.

A las reuniones deben asistir los gerentes de cada área con sus respectivos equipos para presentar los resultados de los avances y cumplimientos realizados en el proyecto. Para luego establecer el planteamiento de nuevos objetivos y acciones claras y específicas basadas en la experiencia adquirida durante el seguimiento del proyecto.

Finalmente se propone 12 sesiones al año y dos secciones de cada 6 meses para validar resultados en función del cumplimiento, identificación de obstáculos, grupos de apoyo para ejecución. Los temas estratégicos a tratar son:

1. Manejo de clientes y prioridad de cada uno de ellos, ya que logística debe velar por los cumplimientos de las entregas, uno de los momentos de verdad con el cliente dentro del punto de venta.
2. Identificar y analizar los puntos críticos de ventas en el mes, tanto de volúmenes altos como bajos.
3. Encontrar los errores pasados y visualizarlos como una oportunidad de mejora a través del trabajo en equipo de las dos áreas.
4. Establecer puntos de apoyo para las dos áreas, en función del cliente.

### 3.6 Matriz de estrategias versus el FODA

Es importante generar una matriz que permita visualizar la relación del análisis FODA realizado anteriormente con las estrategias que se realizarán para el proyecto de transformación del PDV SS Imbabura.

El cuadro No. 13 demuestra la relación entre las estrategias del proyecto con el análisis FODA realizado.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Cambio de formato del PDV</b>	F1, F3, F4	O1	D1, D3	D2
<b>Diseño del layout</b>	F4, F5	O1	D2	
<b>Revisión de portafolios</b>	F2, F4	O1, O3		D4, D5, D6
<b>Capacitación</b>	F3, F5	O2	D3	D5
<b>Lanzamiento</b>	F1			

**Cuadro No. 18: Matriz Estrategias vs. FODA**

### 3.7 Ventajas de la propuesta de transformación del PDV

- El metro cuadrado de un PDV cuesta alrededor de \$420 dólares sin terreno y dependiendo del área. Construirlo demora desde el proyecto entre 45 y 60 días, es por esta razón que se impone el mobiliario capaz de devolver a la empresa esos valiosos metros cuadrados. Por lo general los anaqueles, estantería abierta y demás llevan muchos años prestando servicio, pero sus sistemas son muy antiguos y necesitan un área mayor para su utilización.
- Menor tiempo y mayor seguridad en el despacho de productos, encontramos los medicamentos con mayor facilidad y agilidad.
- Menor esfuerzo físico para sustituir o remplazar medicamentos y productos de consumo y bazar, tenemos al alcance del asesor un gran número de productos.
- Se emplea mayor tiempo de atención al cliente, lo que genera un mejor asesoramiento. Incremento de productividad en un 38%.

	TRANS. MEDICINA		TRAN. CONSUMO Y BAZAR		TRANS. SERVICIOS		
<i>Tiempo promedio</i>	2:57	2:58	1:49	2:02	0:33	0:32	2:04

- Se aprovecha entre el 70% y 80% del espacio en autoservicio e exhibición, los productos no están embodegados.
- Es un medio que permite dar visibilidad al área logística sobre las ventas realizadas y las proyecciones de las mismas u oportunidades de negocios, para facilitar la alineación de la
- Incentiva el trabajo en equipo, logrando promover la colaboración e integración entre áreas.
- Mejora la percepción de marca Econofarm S.A. con sus farmacias Sana sana como una sola organización ante el cliente y para los empleados.

El objetivo de estos procedimientos tienen como finalidad dar apoyo a los Administradores, Asesores y Auxiliares a la gestión de almacenamiento y manipulación de los diversos productos de medicinas, consumo y bazar del PDV SS Imbabura brindándoles una guía de acciones que permitan mejorar todas las operaciones referentes al punto de venta.

El alcance de estos procedimientos sirve para el desarrollo de actividades y procesos que permitan determinar objetivos, diagnósticos, cambios y responsabilidades que faciliten y ayuden a fomentar una mejora continua para mantener las buenas prácticas adquiridas mediante este documento.

La documentación es importante y requerido utilizar libros de Excel que muestren todas las actividades realizadas por el punto de venta de SS Imbabura en donde se señale las salidas y entradas de mercadería con el fin de documentar las acciones correctivas y preventivas durante el piloto. De esta manera lograremos identificar las oportunidades de mejora para evitar pérdida de tiempo o reproceso durante la implementación general. Adicionalmente la documentación permitirá tomar acciones correctivas en el proceso.

Las áreas involucradas que se consideran serán las afectadas por este documento, se consideran todas las zonas en donde se almacenan los productos de medicina, consumo y bazar considerando de igual forma a los insumos o suministros habituales y no habituales.



## **4. Plan de Implementación y Gestión de Cronogramas**

### **4.1 Plan de Implementación.**

El plan de implementación del proyecto de Transformación del PDV SS Imbabura en la ciudad de Ibarra cuenta con dos etapas principales

- 1.- Cronograma Constructivo, tiene un tiempo de ejecución de 45 días laborables con tres días de gracia por cualquier imprevisto que su pueda presentar.
- 2.- Cronograma Operativo, tiene un tiempo de ejecución de 13 días laborables con dos días adicional por cualquier novedad que se presente en el desarrollo del mismo en alguna de las áreas responsables.

Las áreas responsables de la implementación son:

- Área de operaciones, principal responsable de la coordinar y ejecutar la propuesta de principio hasta la apertura del local.
- Área Comercial, apoyo gestión portafolios
- MAC, ejecución de cambios en el local y layout.
- Logística, apoyo y gestión en manejo de mercaderías medicinas, consumo y bazar de acuerdo a los tiempos establecidos.

### **4.2 Cronogramas de Aprobación y Ejecución del Proyecto.**

Es importante mencionar que para la ejecución del proyecto de transformación del PDV SS Imbabura solamente se generarán dos cronogramas (constructivo y operativo) los cuales son de importancia y generan cambios significativos en el PDV. Las áreas adicionales como Desarrollo Organizacional, Gestión Administrativa, Capacitación, Logística son de soporte y generan actividades de orden diaria para los procesos de cambio del proyecto.

### **4.3 Cronograma Constructivo.**

Para la elaboración del proyecto se establece primeramente un cronograma constructivo que está a cargo del área del MAC, esta tiene la responsabilidad de gestionar las diversas negociaciones con cada uno de los proveedores para el adecuado cumplimiento de los trabajos y actividades a realizar durante las adecuaciones del proyecto.

El área del MAC es el brazo ejecutor de la Corporación GPF, quien tiene la responsabilidad de ejecutar todos los proyectos de las diversas unidades de negocio Fybeca, Sana sana y Oki Doki bajo los lineamientos que cada Unidad de Negocios establece en función de las diversas

necesidades de los PDV, siendo estas adecuaciones, transformaciones, traslados, cambios de counter, entre otras.

Una vez realizado el acercamiento y negociación con los distintos proveedores el MAC establece como periodo mínimo de ejecución 45 días a partir de la aprobación del layout por parte de las áreas de Operaciones, Marketing y la Gerencia Regional.

El cronograma constructivo cuenta con 11 fases bien definidas para las cuales se establecen responsable asignado quien es el ejecutor garante de cumplir plazos, términos y ejecutar el estatus de los avances de la actividad asignada. Cada responsable en las diferentes etapas del proyecto trabaja muy de la mano con la jefatura de operaciones quien es el responsable de que el proyecto se cumpla de acuerdo a los términos establecidos en la reunión de planificación y gestión de proyectos.

El área de operaciones desarrolla un importante papel en el cronograma constructivo debido a que es el vínculo entre todas las áreas ejecutoras del proyecto, siendo estas MAC, Tecnología, Experiencia al cliente, Marketing, Auditoria, Gerencia.

Finalmente una vez culminados los diversos trabajos el área responsable de cada actividad realiza la entrega formal del proyecto mediante un chek list. El PDV debe estar operativo en todas sus secciones y es responsabilidad de operaciones el recibir el local en las mejores condiciones o en su defecto no aceptar la recepción del mismo si creyere que hay novedades en el proyecto, de ser el caso se debe sustentar por qué no se hace la recepción del PDV e informar bajo un correo de respaldo las diferentes anomalías encontradas para que cada área gestione en el menor tiempo posible estas novedades.

A continuación se realiza el cronograma Constructivo del PDV SS Imbabura Anexo 2, el mismo que requiere 48 días para la ejecución total del proyecto iniciando el 07/03/2015 y culminando el 24/04/2015.

El cuadro No. 18 indica el resumen del plan de implementación del cronograma constructivo del proyecto SS Imbabura.

INFORMACIÓN PROYECTO DE TRANSFORMACION SS IMBABURA		RESPONSABLE / ASIGNADO	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FIN
TOTAL DIAS PARA LA ADECUACION	48	ECONOFARM S.A.			
TOTAL INVERSION	\$ 44.232,00				
AREA DEL LOCAL PLANTA BAJA	51 m2				
LAYOUT	Aprobación definitiva	Gerente de Operaciones Sierra / Diego Arrieta	3	07/03/2015	09/03/2015
PRESUPUESTO	Aprobación del presupuesto	Gerente de Operaciones Sierra / Diego Arrieta, Arquitecto responsable / Alexis Arguello	3	10/03/2015	12/03/2015
ADQUISICIONES	Reunión de obra con proveedores	Arquitecto responsable / Alexis Arguello	1	13/03/2015	13/03/2015
ADECUACION DEL LOCAL		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	15	14/03/2015	28/03/2015
SISTEMA ELECTRICO		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	3	29/03/2015	31/03/2015
SISTEMA DE ALARMAS		Supervisor de seguridad responsable / Edgar Obando	4	01/04/2015	04/04/2015
TORRE DE MEDICINAS		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	4	05/04/2015	08/04/2015
MOBILIARIO		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	5	09/04/2015	13/04/2015
ROTULACIÓN		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	3	14/04/2015	16/04/2015
EQUIPOS		Ingeniero responsable / Luis Espinel	5	17/04/2015	21/04/2015
LIMPIEZA GENERAL		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	1	22/04/2015	22/04/2015
ENTREGA DEFINITIVA		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	1	24/04/2015	24/04/2015

Cuadro No. 18: Plan de implementación del cronograma constructivo

Fuente: Econofarm S.A.

#### 4.3.1 Inversión del Cronograma Constructivo del Proyecto SS Imbabura

La inversión total para la ejecución del cronograma constructivo del PDV SS Imbabura se establece en un total de inversión para la aprobación de \$44.232 dólares con un flujo de caja de \$29.232 dólares que están distribuidos en las diferentes áreas. Al MAC área responsable de ejecutar los trabajos de obra civil y adecuaciones se le asigna un presupuesto con un valor

de \$ 21.420 dólares, el área de Tecnología se le asigna un presupuesto de inversión de \$7.812 dólares e inventario adicional para el PDV se proyecta un valor de \$15.000 dólares.

Los rubros adicionales como terreno, bajas de activos, derecho de llaves o inventario adquirido no aplican un valor considerando que es un PDV que estaba operativo y en funcionamiento lo que permite no generar gastos adicionales por estos rubros.

El detalle de la inversión total para el proyecto se puede revisar en el anexo 3.

<b>TOTAL INVERSIÓN PARA APROBACIÓN</b>		<b>\$ 44.232</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN PARA FLUJO DE CAJA</b>		<b>\$ 29.232</b>
<b>Resumen inversión</b>	<b>Inv. Total</b>	<b>Inv. FC</b>
MAC	\$ 21.420	\$ 21.420
Tecnología	7.812	7.812
Derecho de llave	0	0
Activos e inventario adquirido	0	0
Inventario adicional	15.000	0
Equipos de oficina	0	0
Baja de activos existentes	0	0
VIC	0	0
Terreno	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>\$ 44.232</b>	<b>\$ 29.232</b>

#### **4.4 Cronograma Operativo.**

La elaboración del cronograma operativo está bajo la absoluta responsabilidad de la jefatura de operaciones quien es el área encargada de la elaboración de las actividades, tiempos y la coordinación con cada uno de los departamentos para el adecuado cumplimiento de los trabajos establecidos para la ejecución y cumplimiento del mismo.

El cronograma operativo consta de 22 actividades que se desarrollan en un máximo de trece días y un mínimo de 5 días de acuerdo a la importancia y prioridad del proyecto. Cada área responsable tiene fechas de inicio y fechas de culminación de los trabajos independientes lo que significa que hay varias actividades que se pueden desarrollar simultáneamente.

Una vez definida la fecha de inicio y culminación es importante revisar y coordinar con cada departamento las actividades a ejecutarse esto es importante para medir los tiempos y evitar el cruce entre los proyectos establecidos. Unos de las actividades primordiales a revisar son:

- 1.- El enlace para el PDV, responsable tecnología.
- 2.- Generación del pedido, responsable Jefe de operaciones y Supervisor.
- 3.- Fecha de apertura, responsable Gerencia Regional, Operaciones.

En el caso del proyecto SS Imbabura es una transformación de formato tradicional a formato auto-servicio por lo cual las estadísticas se mantiene en el caso de la sección de medicinas y se revisará el portafolio de productos de consumo y bazar considerando la transformación del formato.

La dirección del PDV es en la ciudad de Ibarra en las calles Eugenio Espejo y Julio Andrade esquina junto al mercado Amazonas, el horario de atención al público es de lunes a sábado de 08:00 a 21.00 horas y domingo y feriados de 09:00 a 20:00 horas.

El responsable del proyecto es Ruben Navarrete J. Jefe de Operaciones, Natalia Erazo Supervisora Zonal.

A continuación se realiza el Cronograma Operativo del PDV SS Imbabura el mismo que requiere 13 días para la apertura.



## 4.5 Evaluación Financiera de la propuesta.

### 4.5.1 Información General

El proyecto hace referencia a un proyecto de ampliación del PDV SS Imbabura que está ubicado en la ciudad de Ibarra y pertenece a la empresa Econofarm S.A. este proyecto es de transformación del PDV en un área de construcción de 51 metros cuadrados.

El objetivo del proyecto es optimizar el espacio físico del local y mejorar el layout del PDV para incrementar la participación en ventas de las dos secciones, medicinas, consumo y bazar.

La inversión total del proyecto para aprobación es de \$42.323,00 desglosado de la siguiente manera, como se especifica en el cuadro No. 19

Ubicación	IBARRA
Tipo	Transformación / Autoservicio
Mac: \$ 26.896 Equipos de Cómputo: 7812,00 Baja de activos Existente :N/A Inventario Promedio: de \$ 500,00	
Monto de inversión:	
▪ Total	\$ 44.232
▪ Flujo de caja	\$ 29.232
Nivel de aprobación	Gerencia UN; Gerencia Retail
Evaluación financiera:	
▪ VAN	\$ 22.483
▪ TIR	41,44%
▪ Recuperación	7 meses

**Cuadro No. 19:** Resumen Proyecto e Inversión

**Fuente:** Econofarm S.A.

El personal considerado para el proyecto es de 3 personas.

Existe una afectación de ventas del 8% en los primeros 5 años, la inversión total del proyecto para la aprobación es de mientras que la aprobación para el flujo de caja es de \$ 29.232,00.

La venta diaria promedio para el año 1 es de \$1.916 lo que establece un crecimiento anual del 57% con relación al año anterior. En referencia a la venta por metro cuadrado en el año 1 es de \$13.712, el margen de EBITDA del año 1 es del 11,36% y genera un margen de utilidad neta al año 1 de 7,10% en referencia al primer año del proyecto.

En relación al año 5 la venta diaria promedio es de \$2.198 lo que establece un crecimiento del 3% lo que generará una venta por metro cuadrado de \$15.733, con un margen de EBITDA del 10,89% generando un margen de utilidad neta del 7,60% para el año.

La tasa utilizada para el análisis del valor actual neto VAN está considerada en un 13,75% generando un VAN a 10 años de \$245,557 con una tasa de retorno TIR del 192,37% con un período de recuperación de 7 meses.

Benchmark	SS IMBABURA
Ventas Año 1:	
▪ Medicinas	\$ 498.735
▪ No medicinas	\$ 101.939
▪ Servicios	\$ 98.651
▪ Total	\$ 699.326
Proyección de ventas:	
▪ Año 2	\$ 734.292 (Δ 5%)
▪ Año 3	\$ 756.321 (Δ 3%)
▪ Año 4	\$ 779.010 (Δ 3%)
▪ Año 5	\$ 786.027 (Δ 3%)
Estimación Margen Bruto:	
▪ Medicinas	25,72%
▪ No medicinas	28,07%
▪ Servicios	9,23%
▪ Margen bruto total	23,44%

**Cuadro No. 20:** Resumen de ventas del Proyecto

**Fuente:** Econofarm S.A.

Para la tabla de sensibilidad se generaron tres escenarios:

- 1.- Escenarios de distintos niveles de **ventas**
- 2.- Escenarios de resultados a distintos niveles de **inversión**.
- 3.- Escenarios a distintos niveles de **gasto para la operación** en el año 1

La proyección de gastos para el proyecto se consideran tanto el total de los gastos de operación fijos y el total de los gastos de operación variables para los 5 años siendo el gasto fijo para el año 1 de \$9.727 y el gasto variable para el año 1 de \$44.500 generando un gasto total para la operación de \$54.226 a este gasto se debe sumar el gasto que representan los sueldos y conexos que suman un valor de \$30.269 para el mismo año. Acumulando un total de gastos para el año 1 de \$ 84.496 considerando un incremento del 5% año a año lo que significaría que para el año 5 el total de gastos llegaría a ser de \$107.592 para poder operar el PDV.



Estimación gastos (año 1):	
▪ Sueldos y conexos	\$ 30.269 - 5,43% <i>ventas</i>
▪ Gastos de operación	\$ 54.226 - 7,79% <i>ventas</i>
Resultados (año 1):	
▪ Ebitda	\$ 79.420 - 11,36% <i>ventas</i>
▪ Margen neto	\$ 74.908 - 10,71% <i>ventas</i>

**Cuadro No. 21:** Resumen Gastos del Proyecto

**Fuente:** Econofarm S.A.

Revisar detalles de la evaluación financiera del proyecto en los Anexos 6, 7,8.

#### **4.5.2 Afectación en ventas para el PDV**

Los 9 puntos de venta que se encuentran en el sector aledaño a SS en Imbabura no tendrán afectación en ventas directa con la propuesta de cambio de formato y mejoramiento de layout de acuerdo al anexo 1 que se presentan posteriormente.

La afectación está proyectada a los 5 años posteriores considerando el crecimiento en ventas de las dos secciones medicinas, consumo y bazar. Adicionalmente es importante indicar que la distancia geográfica entre los diferentes PDV es un factor coadyuvante y muy importante para evitar el canibalismo entre los diferentes PDV de la ciudad de Ibarra.

Por tal motivo se discurre y se proyecta un crecimiento de ventas en las dos secciones del 8% anual considerando una mayor participación, en consumo y bazar una menor participación en medicinas en el PDV considerando la revisión de nuevo portafolio de productos, el incremento de nuevas categorías en estas secciones lo que a la vez produce el incremento de transacciones y ticket promedio.

Revisar detalles de la afectación en el anexo 2.

## CONCLUSIONES

- Finalmente el cambio de formato del PDV de formato tradicional donde todos los medicamentos y productos de consumo y bazar están ubicados detrás el counter a un formato autoservicio donde la mayoría de productos de consumo y bazar están distribuidos en los diferentes espacios de las góndolas, slat wall y enfriadores establece una gran diferencia en la imagen del PDV, la percepción del cliente y del dependiente de farmacia.
- En referencia al PDV al cambio de imagen genera una percepción de innovación, de permutación esto a la vez fortalece el posicionamiento de marca en el sector y creando un diferenciador de valor para Sana sana.
- En referencia a los clientes el solo hecho de que los clientes tengan a su disposición los productos de consumo y bazar y tengan una libre elección en la variedad de productos ofertados en el PDV crea una percepción positiva y esto induce a la compra.
- En relación al dependiente del PDV existe tiempo adicional para asesorar a los clientes en el tema de medicamentos considerando que anteriormente se necesitaba tiempo para despachar los productos de consumo y bazar.
- La integración de un sistema de cajoneras es una ventaja muy importante frente a las perchas de almacenaje y ubicación de medicamentos debido a que aprovecha los espacios que usualmente no son tomados en consideración porque estos están fuera del alcance del colaborador o usuario.
- Considerando el área del local la probabilidad de encontrar una solución en el mercado que permita la ejecución rápida y eficiente de un pedido lo suficientemente necesario para evitar costos de almacenaje, rupturas de stock y el manejo y manipulación eficiente de los productos de medicina, consumo y bazar es baja.
- El cambio de formato del PDV permite una mejor exhibición de productos lo que facilita la decisión de compra de los clientes.
- Finalmente, al ahorro de tiempo por cada transacción realizada deja espacios de tiempo libre para los dependientes de farmacia para realizar las actividades adicionales del día a día en el PDV.

## RECOMENDACIONES

- Es importante considerar que todos los procesos requieren ser probados, en un grupo aleatorio de la muestra en general, en este caso se realizan la implementación de la prueba piloto en el PDV SS Imbabura. Una vez realizados, verificados se implementará a nivel general en todo el país en los PDV que permitan su réplica.
- La capacitación es importante para el uso del nuevo sistema de cajoneras, se debe considerar que las personas que capaciten sean los supervisores de operaciones, los que a su vez serán capacitados por el personal que realice el modelo para la ejecución.
- Se aconseja realizar un seguimiento una vez implementado el proceso en forma general por cualquier error que se pueda presentar debido a la magnitud del cambio.
- Los Supervisores Zonales serán los responsables para el control y el adecuado manejo del piloto.
- Es importante dar el soporte técnico inmediato en casos que existiera algún inconveniente que se presentara por falta de energía, problemas de sistemas, etc.
- El proceso es fácil de manejar, por tal motivo es preferible que lo realice el Administrador o Encargado de la Unidad de Negocio.
- Tener un plan alternativo en el caso que por razones inciertas no se ejecute adecuadamente el piloto en la Unidad de Negocio.
- No permitir el mal manejo o manipulación del proceso por parte del personal no capacitado o no autorizado.





## ANEXOS









### Anexo 1

AFECTACIÓN EN VENTAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas						
Venta diaria farmacia(s) actual(es) - medicinas		650,00				
Venta diaria farmacia(s) actual(es) - no- medicinas		200				
Venta diaria farmacia(s) actual(es) - Total		\$ 850				
Afectación (+/-)		8,00%				
Efecto en venta diaria medicinas		\$ 52				
Efecto en venta diaria no-medicinas		16				
Efecto en venta diaria Total		\$ 68				
Efecto anual de afectación en ventas						
Afectación en ventas medicinas	(\$ 18.980)	(\$ 18.980)	(\$ 18.980)	(\$ 18.980)	(\$ 18.980)	(\$ 18.980)
Afectación en ventas no-medicinas	-5.840	-5.840	-5.840	-5.840	-5.840	-5.840
Afectación en ventas Total	(\$ 24.820)	(\$ 24.820)	(\$ 24.820)	(\$ 24.820)	(\$ 24.820)	(\$ 24.820)
crecimiento en gastos farmacia actual		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UTILIDAD BRUTA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Margen de Utilidad Bruta	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ahorro en gastos / Gasto adicional						
Personal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros gastos de farmacia	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0
Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
crecimiento en ventas farmacia actual		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Efecto antes de impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ahorro impuesto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Tasa impositiva	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
EFFECTO NETO - AFECTACIÓN EN VENTAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

## Anexo 2

### Cronograma Constructivo del PDV SS Imbabura

INFORMACIÓN PROYECTO DE TRANSFORMACION		RESPONSABLE / ASIGNADO	DURACION	FECHA DE INICIO DE TRABAJOS	FECHA FINALIZACION DE TRABAJOS	STATUS	% COMPLEMENTO
PDV	SS IMBABURA		48				
FORMATO DE FARMACIA	AUTO-SERVICIO						
TIPO DE FARMACIA	TRANSFORMACIÓN						
CENTRO DE COSTOS	8133						
DIRECCIÓN	Eugenio Espejo y Julio Andrade						
REFERENCIAS DE DIRECCIÓN	Frente a la estación del tren						
CIUDAD	IBARRA						
RUC							
CLIMATIZACION	NO						
TOTAL DIAS PARA LA ADECUACION							
TOTAL INVERSION	\$ 44.232,00						
AREA DEL LOCAL PLANTA BAJA	51 m2						
GENERACIÓN LAY-OUT		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	3	07/03/2015	09/03/2015		6,25%
	Aprobación layout por Operaciones	Jefe de Operaciones / Ruben Navarrete	1				
	Aprobación layout por MKT	Jefe de MKT / María José Añasco	1				
	Aprobación definitiva	Gerente de Operaciones Sierra / Diego Arrieta	1				
CUBICAJE	51 m2						
PRESUPUESTO		Gerente de Operaciones Sierra / Diego Arrieta, Arquitecto responsable / Alexis Arguello	3	10/03/2015	12/03/2015		12,5%
	Generación del presupuesto	Arquitecto responsable / Alexis Arguello	2				
	Aprobación del presupuesto	Gerente de Operaciones Sierra / Diego Arrieta	1				
ADQUISICIONES		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	1	13/03/2015	13/03/2015		14,6%
	Reunión de obra con proveedores	Arquitecto responsable / Alexis Arguello	1				
ADECUACION DEL LOCAL		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	15	14/03/2015	28/03/2015		45,8%
	obra civil	Proveedor / Alexis Arguello	3				
	mampostería	Proveedor / Alexis Arguello	1				
	Paredes de gypsum	Proveedor / Alexis Arguello	1				
	Sistema sanitario	Proveedor / Alexis Arguello	1				
	Instalación de tubería y accesorios	Proveedor / Alexis Arguello	1				
	Colocación de fregadero	Proveedor / Alexis Arguello	1				
	poso de trapeadores	Proveedor / Alexis Arguello	1				
	Pinturas y acabados	Proveedor / Alexis Arguello	1				

	pintura de exteriores	Proveedor / Alexis Arguello	1					
	varios	Proveedor / Alexis Arguello	2					
	Ubicación de caja fuerte	Proveedor / Alexis Arguello	1					
	Mantenimiento de puertas y colocación de seguridades	Proveedor / Alexis Arguello	1					
SISTEMA ELECTRICO		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	3	29/03/2015	31/03/2015			52,1%
	Instalación de fuerza	Proveedor / Alexis Arguello	1					
	Cableado Estructurado	Proveedor / Alexis Arguello	2					
SISTEMA DE ALARMAS		Supervisor de seguridad responsable / Edgar Obando	4	01/04/2015	04/04/2015			60,4%
	Visita departamento seguridad	Proveedor / Supervisor de seguridad responsable / Edgar Obando	1					
	Instalación de dispositivos	Proveedor / Supervisor de seguridad responsable / Edgar Obando	1					
	Instalación de CENTRAKL IP	Proveedor / Supervisor de seguridad responsable / Edgar Obando	2					
TORRE DE MEDICINAS		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	4	05/04/2015	08/04/2015			68,8%
	Instalación de módulos	Proveedor / Alexis Arguello	4					
MOBILIARIO		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	5	09/04/2015	13/04/2015			79,2%
	instalación de counter (aluminio y vidrio)	Proveedor / Alexis Arguello	1					
	instalación de mobiliario metálico	Proveedor / Alexis Arguello	2					
	instalación de carpintería	Proveedor / Alexis Arguello	2					
ROTULACIÓN		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	3	14/04/2015	16/04/2015			85,4%
	Instalación de letrero frontal	Proveedor / Alexis Arguello	1					
	Instalación de cenefa aérea	Proveedor / Alexis Arguello	1					
	Instalación letrero de turno	Proveedor / Alexis Arguello	1					
EQUIPOS		Ingeniero responsable / Luis Espinel	5	17/04/2015	21/04/2015			95,8%
	Equipos de tecnología	Ingeniero responsable / Luis Espinel	4					
	Enlace	Ingeniero responsable / Luis Espinel	1					
LIMPIEZA GENERAL		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	1	22/04/2015	22/04/2015			97,9%
ENTREGA DEFINITIVA		Arquitecto responsable / Alexis Arguello	1	24/04/2015	24/04/2015			100%

### Anexo 3

#### Balance General de Econofarm 2014

#### CORPORACIÓN GPF 13/01/2014

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES - ECONOFARM		
Al 31 de Diciembre de 2014		
Descripción	Diciembre	Acumulado
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	13.889.288,45	159.751.813,46
Ingresos de Actividades Ordinarias	13.872.431,71	159.629.448,45
<b>Ventas</b>	11.919.929,08	138.322.160,51
Ventas a otros Clientes	11.919.929,08	138.322.160,51
Ventas Gravadas	3.882.998,03	42.600.543,98
Ventas No Gravadas	9.790.879,25	116.779.466,49
Descuento en Ventas Gravadas	(456.266,86)	(5.238.340,19)
Descuento en Ventas No Gravadas	(1.297.681,34)	(15.819.509,77)
<b>Servicios</b>	1.952.502,63	21.307.287,94
Venta de Recargas	1.952.502,63	21.307.287,94
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	16.856,74	122.365,01
Concesiones	9.500,00	112.883,87
Arriendo Inmuebles	9.500,00	112.883,87
Ingresos Varios	7.356,74	9.481,14
<b>COSTO DE VENTAS</b>	10.560.988,73	124.749.113,52
Costo de Ventas a Otros Clientes	8.761.959,65	105.130.051,33
Costos Gravados	2.527.273,01	28.716.369,53
Inventarios Inicial	3.834.357,85	45.160.467,38
Compras y Transferencias	2.331.590,23	29.178.817,97
Inventario Final	(3.608.119,29)	(45.277.995,26)
Movimiento de Mercadería	(30.555,78)	(344.920,56)
Costos No Gravados	6.234.686,64	76.413.681,80
Inventario Inicial	11.213.402,56	133.223.551,56
Compras y Transferencias	5.919.477,24	77.250.323,78
Inventario Final	(10.877.478,14)	(133.802.575,01)
Movimiento de Mercadería	(20.715,02)	(257.618,53)
Costo de Ventas Servicios	1.799.029,08	19.619.062,19
Costo Recargas	1.799.029,08	19.619.062,19
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>	3.311.442,98	34.880.334,93
Ganancia a Otros Clientes	3.157.969,43	33.192.109,18
Mercadería Gravada	899.458,16	8.645.834,26
Mercadería No Gravada	2.258.511,27	24.546.274,92
Ganancia en Servicios	153.473,55	1.688.225,75
Recargas	153.473,55	1.688.225,75
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS (Con Descuentos)</b>	3.311.442,98	34.880.334,93
<b>GASTOS</b>	2.028.837,61	20.851.857,90
Gastos Sueldos y Conexos	705.760,60	8.292.415,09
Gastos otros Beneficios Sociales	49.858,59	730.915,50
Gastos otros de Operación	1.273.218,42	11.828.527,31
<b>EBITDAR</b>	1.299.462,11	14.150.842,04
Gastos Arriendo y Condominio	279.698,50	3.004.539,37
<b>EBITDA</b>	1.019.763,61	11.146.302,67
Gastos Depreciación y Amortización	83.381,52	988.939,05
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	936.382,09	10.157.363,62
Otros Ingresos	2.787,50	38.064,40
Ingresos con Relacionadas		5.700,00
Arriendos		5.700,00
Varios	2.787,50	32.364,40
Otros Gastos	0,14	14.558,38
Multas e Intereses		12.921,80
Egresos Ejercicios Anteriores		1.636,21
Varios	0,14	0,37
Ganancia (Pérdida) antes de participación trabajadores e impuestos a la	939.169,45	10.180.869,64

Renta de Operaciones Continuas		
<b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO</b>	939.169,45	10.180.869,64
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL</b>	939.169,45	10.180.869,64

- **Fuente:** Econofarm S.A.

#### Anexo 4

<b>RESULTADO OPERACIONAL PDV SS IMBABURA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Acumulado</b>
<b>SS IMBABURA</b>			
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	37.293,48	41.601,94	458.712,79
Ingresos de Actividades Ordinarias	37.149,60	41.602,28	458.635,85
Ventas Local	31.934,38	35.377,55	387.402,88
Ventas Local Medicinas	26.195,72	28.524,31	313.856,72
Ventas Local No Medicinas			6.142,21
Ventas Local Consumo	5.734,88	6.797,18	66.938,01
Ventas Local Bazar	3,78	56,06	465,94
<b>Costo Ventas Local</b>	23.840,30	25.145,71	287.282,40
Costo Ventas Local Medicinas	19.682,07	20.559,89	234.155,82
Costo Ventas Local No Medicinas			4.498,49
Costo Ventas Local Consumo	4.155,75	4.553,23	48.280,67
Costo Ventas Local Bazar	2,48	32,59	347,42
<b>Utilidad Bruta Local</b>	8.094,08	10.231,84	100.120,48
Utilidad Bruta Local Medicinas	6.513,65	7.964,42	79.700,90
Utilidad Bruta Local No Medicinas			1.643,72
Utilidad Bruta Local Consumo	1.579,13	2.243,95	18.657,34
Utilidad Bruta Local Bazar	1,30	23,47	118,52
<b>Servicio Local</b>	5.215,22	6.224,73	71.232,97
Recargas Local	5.215,22	6.224,73	71.232,97
Costo Recargas Local	4.820,33	5.758,60	65.887,68
Utilidad Bruta Recargas Local	394,89	466,13	5.345,29
<b>Ventas Total Retail</b>	31.934,38	35.377,55	387.402,88
Ventas Total Medicinas	26.195,72	28.524,31	313.856,72
Ventas Total No Medicinas			6.142,21
Ventas Total Consumo	5.734,88	6.797,18	66.938,01
Ventas Total Bazar	3,78	56,06	465,94
<b>Costo Ventas Total Retail</b>	23.840,30	25.145,71	287.282,40
Costo Ventas Total Medicinas	19.682,07	20.559,89	234.155,82
Costo Ventas Total No Medicinas			4.498,49
Costo Ventas Total Consumo	4.155,75	4.553,23	48.280,67
Costo Ventas Total Bazar	2,48	32,59	347,42
<b>Utilidad Bruta Total Retail</b>	8.094,08	10.231,84	100.120,48



Utilidad Bruta Total Medicinas	6.513,65	7.964,42	79.700,90
Utilidad Bruta Total No Medicinas			1.643,72
Utilidad Bruta Total Consumo	1.579,13	2.243,95	18.657,34
Utilidad Bruta Total Bazar	1,30	23,47	118,52
<b>Servicios Totales</b>	5.215,22	6.224,73	71.232,97
Recargas Totales	5.215,22	6.224,73	71.232,97
Costo Ventas Servicio Total	4.820,33	5.758,60	65.887,68
Utilidad Bruta Servicio Total	394,89	466,13	5.345,29
<b>Otros Ingresos Actividades Ordinarias</b>	143,88	0,34	76,94
Ingresos Varios	143,88	0,34	76,94
<b>Contribución</b>	8.632,85	10.697,63	105.542,71
<b>Gastos Directos del Local</b>	2.862,70	3.516,40	44.278,41
Gastos Sueldos y Otros Beneficios	1.276,77	2.133,26	26.079,41
Gastos Mantenimiento y Reparaciones	155,69	309,23	1.631,16
Gastos Otros de Farmacia	1.430,24	1.073,91	16.567,84
<b>Gastos de Distribución</b>	1.380,63	627,06	14.081,81
Gastos Servicios de Distribución	1.064,08	544,38	11.621,70
Gastos Servicios de Transporte	316,55	82,68	2.460,11
<b>Gastos Marketing</b>		89,76	105,06
<b>Total Gastos</b>	4.243,33	4.233,22	58.465,28
<b>EBITDAR</b>	4.389,52	6.464,41	47.077,43
<b>Gastos Arriendo y Condominio</b>	500,00	500,00	6.000,00
<b>EBITDA</b>	3.889,52	5.964,41	41.077,43
<b>Gastos Depreciación y Amortización</b>	81,57	81,61	954,37
<b>Utilidad Operacional Farmacias</b>	3.807,95	5.882,80	40.123,06
<b>Utilidad Operacional Farmacias sin Servicios</b>	3.413,06	5.416,67	34.777,77
<b>Utilidad Operacional Compañía</b>	3.807,95	5.882,80	40.123,06

**Fuente:** Econofarm S.A.

## Anexo 5

Información General			
Farmacia:	PROYECTO SS IMBABURA AMPLIACION		
Compañía:	ECONOFARM S.A.		
Ciudad:	IBARRA		
Dirección:	AV.EUGENIO ESPEJO Y JULIO ANDRADE ESQUINA		
Tipo de proyecto:	Transformación		
Tipo de farmacia:	SI		
Farmacia a adquirirse (si aplica)	N/A		
Área de venta del local (m²):	51		
Área de construcción (m²):	51		
Otras áreas a concesionarse (m2):	N/A		
Farmacia que se usa como referencia:	SS IMBABURA		
# personal farmacia referencial:	3		
# personal proyecto:	3		
Comentarios:	Es importante aprovechar la oportunidad de utilizar el 100% del área del local para incrementar participación en la sección de consumo y bazar.		
¿Hay afectación en ventas?	NO	¿Positiva o negativa?	
¿En qué porcentaje?	0,00%	¿En qué Centro de Costo?	
Resultados			
Inversión total proyecto:	\$ 29.232		

Venta diaria promedio año 1:	\$ 1.916	Margen de EBITDA año 1:	11,36%
Venta diaria promedio año 2:	\$ 2.165	Margen de EBITDA año 2:	11,75%
Venta diaria promedio año 5:	\$ 2.505	Margen de EBITDA año 5:	11,67%
Ventas por metro cuadrado año 1:	\$ 13.712	Margen de Utilidad Neta año 1:	7,10%
Ventas por metro cuadrado año 2:	\$ 15.495	Margen de Utilidad Neta año 2:	7,41%
Ventas por metro cuadrado año 5:	\$ 17.931	Margen de Utilidad Neta año 5:	7,60%

#### Resultados financieros

Inversión total del proyecto:	\$ 29.232	E	
Tasa utilizada para VAN:	13,75%	Tasa para cálculo de perpetuidad:	13,75%
Valor Actual Neto (VAN) a 10 años:	\$ 288.557	% de crecimiento perpetuidad:	0,00%
Tasa interna de retorno (TIR):	201,64%	% de aplicación de la perpetuidad:	40,00%
Período de recuperación:	0 años y 7 meses		

#### Tablas de sensibilidad

A. Tabla de sensibilidad 1 - Escenarios a distintos niveles de VENTAS diarias en el día 1

B. Tabla de sensibilidad 2 - Escenarios de resultados a distintos niveles de INVERSIÓN

C. Tabla de sensibilidad 3 - Escenarios a distintos niveles de GASTOS en el año 1

## Anexo 6

### PROYECTO SS IMBABURA AMPLIACION

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas netas</b>						
Ventas netas medicinas	<b>\$ 498.735</b>	\$ 563.571	\$ 603.021	\$ 633.172	\$ 652.167	
Ventas netas no-medicinas	<b>101.939</b>	115.191	123.255	129.418	133.300	
Ventas netas recargas	<b>98.651</b>	111.476	119.279	125.243	129.000	
<b>Total ventas netas</b>	<b>\$ 699.326</b>	<b>\$ 790.238</b>	<b>\$ 845.555</b>	<b>\$ 887.832</b>	<b>\$ 914.467</b>	
<b>Venta neta diaria promedio en el año</b>	<b>\$ 1.916</b>	<b>\$ 2.165</b>	<b>\$ 2.317</b>	<b>\$ 2.432</b>	<b>\$ 2.505</b>	
<b>Venta promedio por metro cuadrado</b>	<b>\$ 13.712</b>	<b>\$ 15.495</b>	<b>\$ 16.580</b>	<b>\$ 17.408</b>	<b>\$ 17.931</b>	
<b>Sensibilidad ventas netas</b>	<b>100,00%</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Crecimiento anual en ventas netas - medicinas		<b>13,00%</b>	<b>7,00%</b>	<b>5,00%</b>	<b>3,00%</b>	
Crecimiento anual en ventas netas - no-medicinas		<b>13,00%</b>	<b>7,00%</b>	<b>5,00%</b>	<b>3,00%</b>	
Crecimiento anual en ventas netas - recargas		<b>13,00%</b>	<b>7,00%</b>	<b>5,00%</b>	<b>3,00%</b>	
% ventas medicinas	71,32%	71,32%	71,32%	71,32%	71,32%	
% ventas no-medicinas	14,58%	14,58%	14,58%	14,58%	14,58%	
% ventas recargas	14,11%	14,11%	14,11%	14,11%	14,11%	
<b>Crecimiento anual de ventas</b>	<b>77,16%</b>	<b>13,00%</b>	<b>7,00%</b>	<b>5,00%</b>	<b>3,00%</b>	

**Costo de ventas (COGS)**

Costo medicinas	\$ 374.849	\$ 423.580	\$ 453.230	\$ 475.892	\$ 490.169
Costo no-medicinas	69.900	78.987	84.516	88.742	91.404
Costo recargas	90.660	102.446	109.617	115.098	118.551
<b>Total costos</b>	<b>\$ 535.409</b>	<b>\$ 605.013</b>	<b>\$ 647.364</b>	<b>\$ 679.732</b>	<b>\$ 700.124</b>
<i>% costo medicinas / ventas</i>	<i>75,16%</i>	<i>75,16%</i>	<i>75,16%</i>	<i>75,16%</i>	<i>75,16%</i>
<i>% costo no-medicinas / ventas</i>	<i>68,57%</i>	<i>68,57%</i>	<i>68,57%</i>	<i>68,57%</i>	<i>68,57%</i>
<i>% costo recargas / ventas</i>	<i>91,90%</i>	<i>91,90%</i>	<i>91,90%</i>	<i>91,90%</i>	<i>91,90%</i>

**Utilidad Bruta**

Utilidad bruta medicinas	\$ 123.886	\$ 139.991	\$ 149.790	\$ 157.280	\$ 161.998
Utilidad bruta no-medicinas	32.040	36.205	38.739	40.676	41.896
Utilidad bruta recargas	7.991	9.030	9.662	10.145	10.449
<b>Utilidad bruta total</b>	<b>\$ 163.916</b>	<b>\$ 185.225</b>	<b>\$ 198.191</b>	<b>\$ 208.101</b>	<b>\$ 214.344</b>
<i>Margen de utilidad bruta total</i>	<i>23,44%</i>	<i>23,44%</i>	<i>23,44%</i>	<i>23,44%</i>	<i>23,44%</i>

**Gastos**

Sueldos y conexos	\$ 30.269	\$ 32.085	\$ 34.010	\$ 36.051	\$ 38.214
Gastos de operación	54.226	60.273	64.146	67.234	69.378
Valor anual por Concesión inicial	0	0	0	0	0
Gastos pre-operativos	2.336	0			
<b>Total gastos</b>	<b>\$ 2.336</b>	<b>\$ 84.496</b>	<b>\$ 92.359</b>	<b>\$ 103.285</b>	<b>\$ 107.592</b>
<i>% crecimiento - Sueldos y conexos</i>		<i>6,00%</i>	<i>6,00%</i>	<i>6,00%</i>	<i>6,00%</i>
<i>% crecimiento - Gastos de operación</i>		<i>11,15%</i>	<i>6,42%</i>	<i>4,81%</i>	<i>3,19%</i>
<i>% crecimiento - Valor anual por Concesión inicial</i>		<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>Sueldos y conexos como % de ventas</i>	<i>4,33%</i>	<i>4,06%</i>	<i>4,02%</i>	<i>4,06%</i>	<i>4,18%</i>
<i>Gastos de operación como % de ventas</i>	<i>7,75%</i>	<i>7,63%</i>	<i>7,59%</i>	<i>7,57%</i>	<i>7,59%</i>
<i>Valor anual por Concesión inicial como % de ventas</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>Gastos pre-operativos como % de ventas</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<b><i>Total gastos como % de ventas</i></b>	<b><i>12,08%</i></b>	<b><i>11,69%</i></b>	<b><i>11,61%</i></b>	<b><i>11,63%</i></b>	<b><i>11,77%</i></b>

**Otros ingresos operacionales**

Arriendo de perchas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta tarjetas	0	0	0	0	0
Concesiones	0	0	0	0	0
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0
<i>Crecimiento anual arriendo perchas (%)</i>		<i>3,00%</i>	<i>3,00%</i>	<i>3,00%</i>	<i>3,00%</i>
<i>% crecimiento - Venta tarjetas</i>		<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>% crecimiento - Concesiones</i>		<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>% crecimiento - Otros ingresos operacionales</i>		<i>3,00%</i>	<i>3,00%</i>	<i>3,00%</i>	<i>3,00%</i>
<b>Total otros ingresos operacionales</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

**EBITDA & Utilidad Neta**

<b>EBITDA</b>	<b>(\$ 2.336)</b>	<b>\$ 79.420</b>	<b>\$ 92.867</b>	<b>\$ 100.035</b>	<b>\$ 104.816</b>	<b>\$ 106.752</b>
<i>Margen EBITDA</i>		11,36%	11,75%	11,83%	11,81%	11,67%
Depreciación		<b>\$ 4.512</b>	<b>\$ 4.512</b>	<b>\$ 4.512</b>	<b>\$ 1.908</b>	<b>\$ 1.908</b>
Amortización		<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Gastos administrativos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>como % de ventas</i>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Utilidad antes de participación e impuestos (EBIT)</b>						
<b>Utilidad antes de participación e impuestos</b>	<b>(\$ 2.336)</b>	<b>\$ 74.908</b>	<b>\$ 88.354</b>	<b>\$ 95.522</b>	<b>\$ 102.907</b>	<b>\$ 104.843</b>
<i>Margen de utilidad antes de participación e impuestos</i>		10,71%	11,18%	11,30%	11,59%	11,46%
<b>Impuestos y participación</b>						
Impuestos y participación a empleados		\$ 25.244	\$ 29.775	\$ 32.191	\$ 34.680	\$ 35.332
<i>Tasa de impuestos y participación</i>		<b>33,70%</b>	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(\$ 2.336)</b>	<b>\$ 49.664</b>	<b>\$ 58.579</b>	<b>\$ 63.331</b>	<b>\$ 68.228</b>	<b>\$ 69.511</b>
<i>Margen de Utilidad Neta</i>	<i>N/A</i>	7,10%	7,41%	7,49%	7,68%	7,60%
<b>Flujo de caja y cálculos de rentabilidad</b>						
Flujo de caja operaciones	<b>(\$ 29.232)</b>	\$ 54.176	\$ 63.091	\$ 67.844	\$ 70.136	\$ 71.420
Afectación en ventas		0	0	0	0	0
Perpetuidad						182.651
<b>Flujo de caja total</b>	<b>(\$ 29.232)</b>	<b>\$ 54.176</b>	<b>\$ 63.091</b>	<b>\$ 67.844</b>	<b>\$ 70.136</b>	<b>\$ 254.071</b>
<i>Flujo de caja total acumulado</i>		54.176	117.268	185.112	255.248	509.319
<b>Tasa para cálculo de perpetuidad:</b>	<b>13,75%</b>	<b>% de crecimiento perpetuidad:</b>				<b>0,00%</b>
<b>Tasa de descuento para cálculo de VAN</b>	<b>13,75%</b>	<b>% de aplicación de la perpetuidad:</b>				<b>40,00%</b>
<b>Valor Actual Neto flujo de 10 años</b>	<b>\$ 288.557</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>201,64%</b>					
<b>Período de recuperación:</b>	<b>0 años y 7 meses</b>					

## Anexo 7

### Inversión farmacia PROYECTO SS IMBABURA AMPLIACION

#### Rubros de inversión

Metros cuadrados local:	51
-------------------------	----

Categorías de activo de MAC	costo m <sup>2</sup>	USD\$
-----------------------------	----------------------	-------

Inversión adicional	USD\$
---------------------	-------

Otros gastos amortizables	USD\$
---------------------------	-------

Trabajos preliminares		\$ 0	Instalaciones	Terrenos	\$ 0	Derecho de llave	\$ 0
Obra civil	60	3.581	Instalaciones	Edificios	0	Activos adquiridos	0
Pintura y acabados en paredes		0	Instalaciones	Instalaciones	0	Inventario adquirido	0
Cielos rasos		0	Instalaciones	Maquinaria y Equipo	0	Adecuaciones Otros	0
Pisos		3.581	Instalaciones	Equipos de oficina	0	amortizables	0
Climatización	11	767	Instalaciones	Vehículos	0	<b>Total otros amortizables</b>	\$ 0
Sistema eléctrico y teléfonos	75	3.838	Instalaciones	Muebles y enseres	0		
Sistema de seguridad	12	615	Instalaciones	Equipo de cómputo	7.812	<b>Concesión Inicial (VIC)</b>	<b>USD\$</b>
Accesorios		0	Muebles y enseres	Instalaciones de datos	0	Concesión por 0 años	\$ 0
Equipos		0	Maquinaria y equipo	Equipo de revelado	0	Años de concesión	0
Exteriores y jardinería		0	Instalaciones	<b>Total inversión adicional</b>	\$ 7.812		
Mobiliario	110	4.860	Muebles y enseres			<b>Inventario</b>	<b>USD\$</b>
Aluminio y vidrio		0	Instalaciones	<b>Tipo</b>		Inventario adicional	\$15.000
Licencias y permisos		0	Gasto	<b>Local</b>	1	Días de inventario UN	0,0
Herramientas		0	Gasto		Propio = 0	Días de inventario cálculo	5,0
Transporte		0	Gasto		Arrendado = 1		
Exteriores	\$ 7,00	767	Instalaciones			<b>Otros</b>	<b>USD\$</b>
Rotulación	25	1.075	Instalaciones			Otros gastos	\$ 0
Sistema sanitario		0	Instalaciones			<b>Total otros amortizables</b>	\$ 0
Terreno		0	Terrenos				
Visitas técnicas MAC		2.336	Gasto			<b>Activos farmacias actuales</b>	<b>USD\$</b>
<b>Total inversión MAC</b>	\$ 300,00	\$ 21.420				Activos farmacia actual	\$ 0
Valor m <sup>2</sup>		\$ 420,00	confirmado con MAC			<b>Total no amortizables</b>	\$ 0

#### Amortizables

	USD\$	Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Derecho de llave + AF + I	\$ 0	20	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Adecuaciones	0	5	0	0	0	0	0
Otros amortizables	0	4	0	0	0	0	0
<b>Total gastos amortizables</b>	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

## Depreciables

	USD\$	Depreciación (años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terrenos	\$ 0	N/A					
Edificios	0	20	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Instalaciones	14.224	10	1.422	1.422	1.422	1.422	1.422
Maquinaria y Equipo	0	10	0	0	0	0	0
Equipos de oficina	0	10	0	0	0	0	0
Vehículos	0	5	0	0	0	0	0
Muebles y enseres	4.860	10	486	486	486	486	486
Equipo de cómputo	7.812	3	2.604	2.604	2.604	0	0
Instalaciones de datos	0	5	0	0	0	0	0
Equipo de revelado	0	5	0	0	0	0	0
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$ 26.896</b>		<b>\$ 4.512</b>	<b>\$ 4.512</b>	<b>\$ 4.512</b>	<b>\$ 1.908</b>	<b>\$ 1.908</b>

## Otros

Concesión (VIC)	\$ 0
Inventario inicial	15.000
Otros gastos	2.336
Activos farmacia actual	0
<b>Total Otros</b>	<b>\$ 17.336</b>

<b>TOTAL INVERSIÓN PARA APROBACIÓN</b>	<b>\$ 44.232</b>
--	------------------

<b>TOTAL INVERSIÓN PARA FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 29.232</b>
---	------------------

Resumen inversión	Inv. Total	Inv. FC
	\$	
MAC	21.420	\$ 21.420
Tecnología	7.812	7.812
Derecho de llave	0	0
Activos e inventario adquirido	0	0
Inventario adicional	15.000	0
Equipos de oficina	0	0
Baja de activos existentes	0	0
VIC	0	0
Terreno	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>\$ 44.232</b>	<b>\$ 29.232</b>

## Anexo 8

### Resultados Financieros, VAN, TIR y periodo de recuperación.

<b>Flujo de caja y cálculos de rentabilidad</b>
---



Flujo de caja operaciones	<b>(\$ 29.232)</b>	\$ 54.176	\$ 63.091	\$ 67.844	\$ 70.136	\$ 71.420
Afectación en ventas		0	0	0	0	0
Perpetuidad						182.651
<b>Flujo de caja total</b>	<b>(\$ 29.232)</b>	<b>\$ 54.176</b>	<b>\$ 63.091</b>	<b>\$ 67.844</b>	<b>\$ 70.136</b>	<b>\$ 254.071</b>
<i>Flujo de caja total acumulado</i>		54.176	117.268	185.112	255.248	509.319

Tasa para cálculo de perpetuidad: **13,75%**

% de crecimiento perpetuidad: **0,00%**

Tasa de descuento para cálculo de VAN **13,75%**

% de aplicación de la perpetuidad: **40,00%**

Valor Actual Neto flujo de 10 años **\$ 288.557**

Tasa Interna de Retorno (TIR) **201,64%**

Período de recuperación: **0 años y 7 meses**

## Anexo 9

### Proyección de Ventas año 1

Datos iniciales		
Ventas diarias medicinas día 1	<b>\$910,00</b>	71,32%
Ventas diarias no-medicinas día 1	<b>\$186,00</b>	14,58%
Ventas diarias recargas día 1	<b>\$180,00</b>	14,11%

Ventas totales día 1

\$ 1.276

Ventas en el año 1 - MEDICINAS

Mes	Días	Ventas diarias	Variación % mes a mes	Ventas mensuales	Crecimiento ventas diarias (mes a mes)
1	30	\$ 910		\$ 27.300	
2	30	1.047	15,00%	31.395	\$ 136,50
3	30	1.203	15,00%	36.104	156,98
4	30	1.324	10,00%	39.715	120,35
5	30	1.377	4,00%	41.303	52,95
6	30	1.432	4,00%	42.955	55,07
7	30	1.475	3,00%	44.244	42,96
8	30	1.519	3,00%	45.571	44,24
9	30	1.549	2,00%	46.483	30,38
10	30	1.580	2,00%	47.412	30,99
11	30	1.596	1,00%	47.887	15,80
12	30	1.612	1,00%	48.365	15,96
				<b>\$ 498.735</b>	
Total días:		360	77,16%		

Ventas en el año 1 - NO-MEDICINAS

Mes	Días	Ventas diarias	Variación % mes a mes	Ventas mensuales	Crecimiento ventas diarias (mes a mes)
1	30	\$ 186		\$ 5.580	
2	30	214	15,00%	6.417	\$ 27,90
3	30	246	15,00%	7.380	32,09
4	30	271	10,00%	8.118	24,60
5	30	281	4,00%	8.442	10,82
6	30	293	4,00%	8.780	11,26
7	30	301	3,00%	9.043	8,78
8	30	310	3,00%	9.315	9,04
9	30	317	2,00%	9.501	6,21
10	30	323	2,00%	9.691	6,33
11	30	326	1,00%	9.788	3,23
12	30	330	1,00%	9.886	3,26
				<b>\$ 101.939</b>	
Total días:		360	77,16%		

Ventas en el año 1 - RECARGAS

Mes	Días	Ventas diarias	Variación % mes a mes	Ventas mensuales	Crecimiento ventas diarias (mes a mes)
-----	------	----------------	-----------------------	------------------	--

1	30	\$ 180		\$ 5.400	
2	30	207	15,00%	6.210	\$ 27,00
3	30	238	15,00%	7.142	31,05
4	30	262	10,00%	7.856	23,81
5	30	272	4,00%	8.170	10,47
6	30	283	4,00%	8.497	10,89
7	30	292	3,00%	8.752	8,50
8	30	300	3,00%	9.014	8,75
9	30	306	2,00%	9.194	6,01
10	30	313	2,00%	9.378	6,13
11	30	316	1,00%	9.472	3,13
12	30	319	1,00%	9.567	3,16
				<b>\$ 98.651</b>	
<b>Total días:</b>		<b>360</b>	<b>77,16%</b>		

#### Ventas en el año 1 - TOTAL

Mes	Ventas diarias	Variación % mes a mes	Ventas mensuales	Crecimiento ventas diarias (mes a mes)
1	\$ 1.276		\$ 38.280	
2	1.467	15,00%	44.022	\$ 191,40
3	1.688	15,00%	50.625	220,11
4	1.856	10,00%	55.688	168,75
5	1.931	4,00%	57.915	74,25
6	2.008	4,00%	60.232	77,22
7	2.068	3,00%	62.039	60,23
8	2.130	3,00%	63.900	62,04
9	2.173	2,00%	65.178	42,60
10	2.216	2,00%	66.482	43,45
11	2.238	1,00%	67.146	22,16
12	2.261	1,00%	67.818	22,38
			<b>\$ 699.326</b>	
		<b>77,16%</b>		

## BIBLIOGRAFIA

Alavarez, G. (2001). *Facilitando trabajos de Grado*. Caracas: IMPM.

- Allen, W. (2005). *Estadística aplicada a los Negocios y la Economía*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Amat, J. (2000). *El Control de Gestión*. Barcelona: Mc Graw-Hill.
- Arias, F. (1991). *Guía de proyectos de inversión*. Caracas: Episteme.
- Ballou, R. H. (2013). *Logística, administración de la cadena de Suministro*. España: Pearson, Prentice Hall.
- Cerda, H. (2003). *Como elaborar Proyectos*. Bogotá: Magisterio.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Corporación GPF. (2013). *La fórmula del Éxito*. Quito.
- Corporación GPF. (2014). *Memorias Corporativas*, Quito.
- Coulter, S. P. (2006). *Administración*. Barcelona: Editorial Prentice Hall.
- Díaz, A. A. (2004, pag 67). *Logística Inversa y Mediambiental*. Madrid: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Maynard, H. (1948). *Methods-Time-Measurement (MTM)*. Pensilvania: McGraw-Hill.
- MIT-CTL, Centro del Instituto Tecnológico de Massachusetts para el Transporte y la Logística. (13 de AGOSTO de 2005). Supply Chain Management y su impacto sobre su 'bottom line. *Vinculando las prácticas de la SC con la performance operativo – financiera*", pág. 9.
- Niebel, B. (1996). *Ingeniería Industrial. " Métodos, tiempos y Movimiento"*. México: Alfaomega.
- Shen, T. (2005). Supply Chain Management y su impacto sobre el Bottom Line. *Vinculando las prácticas de la SC con la performance operativa-financiera*, 9.
- Signo Ecuador. (28 de Septiembre de 2008). *Buenas prácticas de almacenamiento y dispensación*. Obtenido de SIGNO ECUADOR: [www, signoecuador.com](http://www.signoecuador.com)
- UPEL,. (17 de septiembre de 1998). *UPEL, Universidad de los Maestros*. Obtenido de UPEL, Universidad de los Maestros: [www.upel.edu.ve](http://www.upel.edu.ve)
- Willach, Pharmacy Solutions. (15 de Enero de 2014). *125 YEARS WILLACH GROUP*. Obtenido de Willach Group: [www. willach.com](http://www.willach.com)
- Wyl Solutions. (28 de Abril de 2011). *Estrategias para mejorar los Procesos en la Cadena de Suministros*. Obtenido de Estrategias para mejorar los Procesos en la Cadena de Suministros: <http://wylsolutions.blogspot.com>

Zeithalm, V. (2011). *Organización del Punto de Venta*. (S. Interamericana editores, Ed.)  
España: Mc Graw- Hill.